

**Camille RICHOUX**

Master 2 Ingénierie de Projets en Economie Sociale et Solidaire

Parcours Entrepreneuriat social et solidaire

Université de Haute Alsace – Faculté des Sciences Economiques, Sociales et Juridiques

# Les Coopératives d'Activité et d'Emploi, au croisement des logiques entrepreneuriales et coopératives

---

Cas des CAE de Cooproduction : Coopénates,  
Antigone & Artenréel

*Sous la direction de M. Stéphane LATTE*

*Tutrice professionnelle : Mme Emeline BERLEM*

*Soutenu le 02 juillet 2018*

*Année universitaire : 2017-2018*



*« Au principe de la vie psychologique, de la vie subjective, nous sommes conscients dans notre esprit, dans notre activité, d'une pluralité de vies possibles. C'est dans cette pluralité de vies qu'au fond se trouve l'énergie de nos conduites. Nous sommes confrontés à des choix, des possibilités d'opter, d'inventer des situations parce qu'il y a de l'inattendu. Dès lors qu'une organisation du travail prive la vie de ces inattendus, alors il y a perte de sens. Le sens est intimement lié à l'inattendu, le sens n'est pas de l'ordre de la répétition mais de l'ordre de l'invention, de la création, et lorsqu'une organisation de l'activité induit systématiquement la régression de l'inattendu, l'action est affectée d'une perte de sens<sup>1</sup>. »*

---

<sup>1</sup> CLOT (Y.), 2000, « Trouver un sens au travail : l'apport de la psychologie » in GADREY (J.) (dir.), 2000, *Emploi et travail : regards croisés*, Paris : L'Harmattan, coll. Les Rendez-vous d'Archimède, p. 109.

## REMERCIEMENTS

---

Tout d'abord un grand merci à Emeline Berlem de m'avoir accompagnée et fait découvrir le monde insaisissable des Coopératives d'Activité et d'Emploi. Malgré une fin de stage prématurée, l'expérience fut très riche et un tremplin pour continuer à voguer au sein de cet univers passionnant et fait de passionnés.

Je remercie très chaleureusement toute l'équipe de Cooproduction, Charles-Etienne Dupré-la-Tour, Cynthia Richard, Antoine Hureau, Alexandra Sidelnyk, Lise Wittersheim, Delphine Rouhaud, Sadaf Zarer, Hélène Cavarelli, Magali Ribeiro, Stéphanie Burglin, Lionel Grob, Joël Beyler, Stéphane Bossuet, Laetitia Heintz, Margaux Reutenauer, William Vanhaelewyn, Khaled Bouayach, Ewelyna Badyna, Sabine Lichawski, Dorota Soulier avec qui j'ai pu partager, échanger et apprendre au quotidien ce que vie coopérative signifiait.

Merci également à tous les entrepreneurs d'Antigone, Coopénates et Artenréel que j'ai eu la chance de rencontrer, personnes hautes en couleurs, aux idéaux et engagements salvateurs ! J'adresse un petit clin d'œil tout particulier à mon groupe de co-développement qui a largement pu nourrir mes interrogations.

Je remercie également tous les entrepreneurs qui ont accepté de m'accorder le temps nécessaire pour mes entretiens, ainsi que Justine Ballon avec qui j'ai pu m'entretenir quant à son travail au sein de Coopaname et à ses travaux de thèse.

Et enfin, je remercie Stéphane Latte d'avoir pu me guider dans ce travail de mémoire de fin d'études au travers de ses conseils avisés et pertinents.

# SOMMAIRE

---

PREAMBULE.....	1
INTRODUCTION.....	2
TERRAIN DE L'ENQUETE .....	12
PARTIE 1 : POURQUOI ENTREPRENDRE EN CAE ?.....	14
1.1- Typologie des entrepreneurs intégrés.....	14
1.1.A- Quel public d'entrepreneurs attire la CAE ?.....	14
1.1.B- Volonté d'entreprendre : comment s'opère le choix de la CAE ?.....	18
1.2- Une sélection à l'entrée de la CAE ?.....	22
1.2.A- Le parcours d'intégration au sein de Cooproduction.....	22
1.2.B- Le dossier de candidature et le diagnostic.....	25
1.2.C- Le comité d'engagement : pourquoi accepter, pourquoi refuser ?.....	27
PARTIE 2 : SOCIALISATION AU SEIN DE LA COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI.....	31
2.1- Quel cadre et quelles règles s'approprier ?.....	31
2.1.A- Le cadre et l'évolution de la CAE depuis la Loi Hamon.....	31
2.1.B- Intelligibilité des règles du jeu de la CAE.....	37
2.2- Devenir entrepreneur en CAE ?.....	41
2.2.A- La boîte à outils des entrepreneurs.....	41
2.2.B- Acquérir la posture de l'entrepreneur.....	44
2.2.C- Comment cette institution forme-t-elle les entrepreneurs à son modèle et à sa vision coopérative défendue ?.....	47
PARTIE 3 : LE CHOIX DU SOCIETARIAT : S'ENGAGER DANS UN MODELE ET UN MOUVEMENT COOPERATIF.....	52
3.1- Devenir sociétaire, marqueur d'un engagement coopératif.....	52

3.1.A- Comment devient-on sociétaire d'une CAE ? .....	52
3.1.B- Travail d'acculturation au sociétariat.....	55
3.2- Institutionnalisation et expérimentation du mouvement des CAE : entre pratique et quête de reconnaissance de cet espace.....	59
3.2.A- Institutionnalisation du réseau et poids politique .....	59
3.2.B- Maintenir l'espace d'expérimentation des CAE .....	62
3.3- Face aux mutations du travail, de nouveaux enjeux pour les CAE .....	64
3.3.A- Quelle réinvention du travail la CAE souhaite-t-elle promouvoir ? .....	64
3.3.B- Quelles perspectives face à l'ubérisation et l'accroissement des micro-entrepreneurs .....	68
CONCLUSION .....	72
BIBLIOGRAPHIE .....	75
TABLE DES SIGLES .....	79
ANNEXE 1 : SCHEMA COMPTABLE TYPE ET REPARTITION DU RESULTAT PAR ACTIVITES .....	81
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN .....	82
ANNEXE 3 : ENTRETIEN N°1 – 05/01/2018.....	84
ANNEXE 4 : ENTRETIEN N°2 – 11/01/2018.....	99
ANNEXE 5 : ENTRETIEN N°3 – 17/01/2018.....	115
ANNEXE 6 : ENTRETIEN N°4 – 26/02/2018.....	139
ANNEXE 7 : ENTRETIEN N°5 – 26/03/2018.....	163
ANNEXE 8 : ENTRETIEN N°6 – 27/03/2018.....	174
ANNEXE 9 : ENTRETIEN N°7 – 28/03/2018.....	180
ANNEXE 10 : ENTRETIEN N°8 – 26/04/2018.....	185
RESUME .....	188

## PREAMBULE

---

Ce mémoire s'inscrit avec pour terrain d'étude les trois Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) alsaciennes de Cooproduction, Artenréel, Antigone et Coopénates. Au cours de ma recherche d'emploi de l'année 2017, j'ai pu faire la connaissance d'Emeline Berlem et Charles-Etienne Dupré-La-Tour, tous les deux chargés d'accompagnement sur les CAE Antigone et Coopénates et respectivement gérante de Coopénates et gérant d'Antigone à ce moment-là. Après avoir été acceptée officiellement au sein du M2 IPESS, je leur ai très rapidement manifesté mon intérêt pour réaliser mon stage de fin d'études au sein de ces coopératives. Le fonctionnement et la vocation de ces structures à entreprendre différemment m'intriguaient fortement. J'ai donc débuté ce stage début novembre 2017 et fini celui-ci mi-mai 2018. Mes missions de stage concernaient un certain nombre de projets transversaux aux trois coopératives tels que le volet juridique, les groupes de co-développement, le chantier ateliers, en plus d'un appui au suivi des entrepreneurs d'Antigone et Coopénates dans leur activité. J'ai pu participer à un certain nombre d'évènements ou de missions ponctuelles qui sont apparus au fur et à mesure des besoins de l'activité de la structure. J'ai ainsi pu me saisir pleinement du quotidien des CAE alsaciennes.

Rapidement intéressée par l'imbrication des deux logiques, entrepreneuriale et coopérative, au sein des CAE, mon sujet de mémoire a été relativement évident. Je m'étonnais dans le quotidien des coopératives et dans mes échanges avec les entrepreneurs et les membres de l'équipe d'appui, je me questionnais sur les tensions, réflexions et solutions que généraient ces deux aspects des CAE.

Ayant commencé mes études au sein d'une école de commerce puis fini celles-ci par un parcours universitaire dans l'entrepreneuriat social et l'ESS, les relations de ces structures, qualifiées d'hybrides, m'intéressaient particulièrement par leurs aspects expérimentaux, constructifs et résilients. C'est notamment pour leur capacité à s'affranchir des modèles existants et pour leur créativité face à leur environnement que les Coopérative d'Activité et d'Emploi me paraissent plus pertinentes que jamais afin de répondre aux nouveaux défis de l'évolution du travail en France.

# INTRODUCTION

---

10 000 entrepreneurs-salariés pour un million de micro-entrepreneurs, voici le ratio dont il faut se souvenir concernant l'entrepreneuriat en France. Cela s'explique en partie par la différence majeure de médiatisation et de promotion de ces deux types de statuts. Initialement, le statut d'auto-entrepreneur, devenu par la suite micro-entrepreneur, a été pensé et conçu comme un statut permettant un complément d'activité, autre que par l'exercice d'une activité *au black*. Il s'inscrit dans une fenêtre d'opportunités politiques<sup>2</sup> et s'incarne par l'injonction devenue célèbre de Nicolas Sarkozy, alors Président de la République, du « *travailler plus pour gagner plus* ». Ce statut répond ainsi conjointement à deux nécessités sociale et juridique : la lutte contre le chômage et la précarité, ainsi que la légalisation du travail *au black*.

Néanmoins, au fil du temps, le statut est détourné pour supporter des activités à part entière. Cela s'inscrit dans un contexte dans lequel l'entrepreneur, perçu comme créateur d'entreprise, est imaginé pour répondre au déclin du monde salarial<sup>3</sup>. Il devient alors la figure de proue du nouveau travailleur indépendant dans la création de son propre emploi. Nous pourrions alors davantage parler de créateur d'activité, plutôt que de créateur d'entreprise. Ce personnage fantasmé a fait l'objet de différents paris de la part des politiques publiques, dans l'injonction à prendre en main son propre emploi et à participer à une croissance prétendument infinie.

Or le statut de micro-entrepreneur, à bien des niveaux, n'est pas adapté pour une activité à temps plein. L'illusion du « *tu n'as pas de boulot, créé ta boîte !* » rencontre alors toutes les limites dans la posture de l'entrepreneur et de son aversion aux risques financier, social et humain. Nathalie Delvolvé et Stéphane Veyer vont plus loin en expliquant que l'auto-entrepreneuriat a permis « *la possibilité pour chacun de vendre sa force de travail en dessous de tous les minima acceptables au sacrifice de sa propre protection sociale*<sup>4</sup> ».

Cependant, si le statut de micro-entrepreneur est certainement le plus remarqué dans la promotion de la création d'entreprises individuelles comme moyen de réduction du chômage, les régimes fiscaux, sociaux et juridiques n'ont cessé de s'alléger et de se simplifier pour favoriser cette voie : EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée), SARL (Société

---

<sup>2</sup> ABDELNOUR (S.), 2013, « L'entrepreneuriat au service des politiques sociales : la fabrication du consensus politique sur le dispositif de l'auto-entrepreneur », *Sociétés contemporaines*, 89, pp. 131-154.

<sup>3</sup> DANNEQUIN (F.), JORDA (H.), 2006, « Au-delà de la société du travail » in BOUTILLER (S.), UZUNIDIS (D.) (dir.), 2006, *Travailler au XXIème siècle, Nouveaux modes d'organisation du travail*, Bruxelles : Editions DE Boeck Université, coll. Economie Société région, pp. 283-310.

<sup>4</sup> DELVOLVÉ (N.), VEYER (S.), 2011, « La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi », *Revue internationale de l'économie sociale*, 319, p. 85.

A Responsabilité Limitée) à 1 euro (capital social minimum), micro-entreprise, micro-crédit, etc. Or ces modèles, supports de nouveaux modes de travail, précarisent et individualisent fortement les personnes dans leur profession. En effet, la figure charismatique du micro-entrepreneur ou de l'entrepreneur indépendant est contrebalancée par la réalité de cette solitude professionnelle. Le risque psychosocial le plus important de l'entrepreneur reste l'auto-exploitation, se verbalisant par le paradoxe suivant " Je travaille tout le temps, mais je ne travaille jamais." Les risques psychosociaux et physiques encourus sont réels et la question de la protection de ces entrepreneurs et de la sécurisation de leur parcours semble plus que d'actualité.

*« Cette situation est souvent perçue comme inhérente à la condition d'entrepreneur et valorise le "courage" du porteur de projet : il n'y aurait pas de réussite entrepreneuriale légitime sans souffrance. Plus largement encore, le démantèlement de sécurités attachées au travail, et en particulier l'exploitation de soi, est pernicieusement conduit au nom de la sacro-sainte "liberté" individuelle.<sup>5</sup> ».*

La Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) apparaît alors comme un moyen d' « établir ou de rétablir des solidarités sociales comme autant de garde-fous contre la précarité de l'entrepreneuriat<sup>6</sup> ». La CAE propose ainsi une réponse en mêlant « entrepreneuriat, salariat et coopération afin de répondre à l'enjeu de la transformation du travail<sup>7</sup> ». Elle se distingue des autres structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat ou encore d'insertion par le travail, à travers la participation des salariés à sa gouvernance et leur adhésion comme sociétaires.

Hormis la dimension coopérative des CAE, les différences entre les structures d'accompagnement et les différents statuts possibles, tels que celui de micro-entrepreneur, ne sont pas toujours aisées à saisir pleinement. Aussi je propose ici une rapide description des distinctions majeures entre celles-ci afin de bien pouvoir en cerner les spécificités.

Si la CAE et la couveuse d'entreprise proposent à l'entrée le même contrat, le CAPE (Contrat d'Appui à la Création d'Entreprise) relevant du droit commercial et non du droit du travail, l'objectif poursuivi n'est néanmoins pas le même. La couveuse a pour but d'être une structure porteuse uniquement dans la phase de test afin que l'entrepreneur puisse par la suite créer sa propre structure. La CAE, quant à elle, incite ses entrepreneurs membres à rester dans la coopérative en devenant sociétaires de celle-ci. Elle s'inscrit réellement dans une logique de

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, pp. 87-88.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p.88.

<sup>7</sup> BOUDES (M.), 2018, « Entreprise sociale : être ou ne pas être hybride ? Etude d'une coopérative d'activité et d'emploi », *Marché et organisations*, 31, p. 42.

pérennité et de développement de l'activité de chaque porteur de projet, et non simplement de démarrage. Comme le souligne, un des entrepreneurs lors d'un entretien, il y a cette sensation de côtoyer des entrepreneurs et des projets sur une durée longue.

*« Quand je vois le nombre de personnes dont ça fait sept-huit ans que je les côtoie, je me dis qu'il y a quand même une certaine pérennité. Certes il y a un turn-over, il y a des gens qui viennent et qui repartent assez vite, mais globalement j'ai l'impression qu'il y a un turn-over qui est moins important [...] au sein d'un projet dans la coopérative qu'un projet à l'extérieur.<sup>8</sup> »*

D'autre part, le portage salarial, s'il propose lui aussi un statut de salarié, est destiné, de par son minimum de facturation exigé, à un accompagnement sur des activités à forte valeur ajoutée. Il s'agit principalement de missions de services, hors activités réglementées.

Nous pouvons également noter les Boutiques de Gestion et les pépinières. Les premières se situent davantage sur la phase d'amorçage des projets entrepreneuriaux afin de les structurer en amont. Elles se situent donc sur l'accompagnement à la création que sur réellement le développement. Les secondes s'adressent à des entrepreneurs ayant déjà immatriculé leur activité au registre du commerce en leur proposant la mutualisation de locaux et de matériel. Il s'agit essentiellement de mutualiser des moyens pour des activités déjà développées et permettent aussi d'acquérir certaines compétences en gestion et vente<sup>9</sup>. Deux grandes logiques se confrontent dans l'accompagnement des entrepreneurs : celle d'accompagnement à la création d'entreprise (couveuse, pépinière) ou celle du développement dans un cadre sécurisé (CAE, portage salarial). Bien sûr, les passerelles restent possibles, mais l'intentionnalité des structures est telle.

Dans ce vaste champ de l'accompagnement des entrepreneurs, voici une rapide description des supports possibles en France avec le tableau ci-contre<sup>10</sup>.



<sup>8</sup> Cf. Annexe n°5 : Entretien n°3.

<sup>9</sup> BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi*, Valence : Editions Repas, coll. Pratiques utopiques, p. 62.

<sup>10</sup> Agence France Entreprendre, 2016, « Entreprendre autrement, Coopératives d'activité, Couveuses, Sociétés de portage salarial » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.afecreation.fr/pid14972/entreprendre-autrement.html> [5 mars 2018].

	<b>Micro-entrepreneur<sup>11</sup></b>	<b>Couveuse d'entreprise</b>	<b>Portage salarial</b>	<b>CAE</b>
<i>Public</i>	En complément d'un emploi pour exercer une activité indépendante complémentaire ou comme activité principale.	Tout porteur de projet pour tester une activité indépendante, à l'exclusion des salariés à temps plein.	Toute personne disposant d'une expertise et d'une autonomie sur une activité indépendante, soit ponctuellement, soit de manière constante.	Toute personne pour tester ou exercer une activité indépendante dans un cadre légal, à l'exclusion des salariés à temps plein.
<i>Etape du projet</i>	Exercer une activité complémentaire ou débiter une activité.	Le projet est formalisé et prêt à être testé.	Une mission a été confiée.	Le projet est formalisé et prêt à être testé.
<i>Statut</i>	Travailleur non salarié (régime micro-social simplifié jusqu'à certains seuils de chiffre d'affaire).	CAPE (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise).	Salarié, statut cadre.	CAPE, puis CESA (Contrat d'Entrepreneur-Salarié-Associé).
<i>Activités représentées</i>	Activité commerciale, artisanale, libérale non-réglémentée et réglémentée.	Toute activité, sauf activités réglémentées ou nécessitant un local commercial.	Missions de conseil et consulting essentiellement.	Toute activité, sauf activités réglémentées ou nécessitant un bail commercial ou non couverte par une assurance professionnelle.
<i>Frais de gestion</i>	Pas de frais.	De 0 à 5% du chiffre d'affaires HT (participation possible).	De 5 à 15% calculés sur le montant du chiffre d'affaires.	Base de 10% sur le montant HT du chiffre d'affaires.
<i>Droits au chômage</i>	Aucun droit généré par l'activité.	Aucun droit généré par l'activité.	Droits aux allocations chômage sous certaines conditions.	Droits générés sur la base de l'activité.

<sup>11</sup> Ministère chargé des finances, 2018, « Guide du micro-entrepreneur » [En ligne]. Disponible sur : [https://www.secu-independants.fr/fileadmin/mediatheque/Espace\\_telechargement/Crea\\_entreprise/guide\\_micro\\_entrepreneur.pdf?41](https://www.secu-independants.fr/fileadmin/mediatheque/Espace_telechargement/Crea_entreprise/guide_micro_entrepreneur.pdf?41) [5 mars 2018].

Aussi la CAE pourrait s'inscrire à la croisée de la couveuse, en utilisant le même contrat commercial à l'entrée des entrepreneurs, le contrat CAPE, puis s'inscrire dans la logique du portage salarial au travers du contrat CESA. Mais face à ce descriptif factuel et juridique des possibilités d'accompagnement pour un entrepreneur, la dimension coopérative ne semble que peu transparaître dans le support proposé par la CAE. Or, les Coopératives d'Activité et d'Emploi ont une histoire politique forte, empruntée à la théorie des idées sociales du XIXème siècle. Il convient d'en retracer très rapidement les grands échelons.

La première CAE, CAP Services, est née en 1995 à Lyon pour proposer un accompagnement sécurisé aux entrepreneurs indépendants<sup>12</sup>. Dès le début de sa création, l'objectif était de pouvoir proposer un modèle économique reproductible. Afin de répondre aux spécificités de chaque territoire, l'idée de franchise a très vite été évacuée pour favoriser la création d'autres coopératives en prise avec leur réalité urbaine, périurbaine ou rurale<sup>13</sup>. Elisabeth Bost explique également que l'objectif poursuivi à la création de la première CAE était de permettre à des profils de porteurs de projet divers de se réunir au sein de la même structure « *sans discrimination au regard de leur statut initial ou des gains futurs possibles*<sup>14</sup> ».

Le modèle a ainsi essaimé. Après vingt ans d'expérimentation légalement "*borderline*" vis-à-vis du droit du travail, les CAE ont permis de faire reconnaître le statut d'entrepreneur-salarié le 31 juillet 2014 au travers de la Loi Hamon<sup>15</sup>. La mesure est mise en application à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016. Cette reconnaissance légale nécessaire a permis, au travers de la fenêtre politique, de légitimer la pertinence de ce statut et de la structure l'accompagnant. Cela explique ainsi pourquoi la CAE a longtemps été le secret le mieux gardé du monde entrepreneurial, de par sa difficulté à communiquer sur un modèle dont les statuts n'étaient pas reconnus légalement. Aussi, ce modèle promu par les CAE est précurseur sur le plan juridique afin de répondre à cette montée en puissance du travail indépendant.

La visibilité des CAE s'accroît donc depuis cette reconnaissance légale, notamment au travers de leur structuration en deux réseaux, Coopérer Pour Entreprendre (CPE) et Copéa. Le réseau CPE met alors en place une labellisation de ses CAE membres afin de garantir la fiabilité et la pérennité des structures, la valorisation des pratiques de ces dernières ainsi que la garantie du modèle coopératif défendu. Cette labellisation correspond à un référentiel précis auquel doit pouvoir répondre chaque CAE lors d'un audit de la structure. Plus de cent critères sont analysés

---

<sup>12</sup> CAP Services, 2016, « 20 ans d'ambitions collectives » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.cap-services.coop/cap-services/20-ans/quelle-utilisation-des-outils-numeriques-questionnaire-en-ligne.html> [5 mars 2018].

<sup>13</sup> *Ibid.*

<sup>14</sup> BOUDES, 2018, « Entreprise sociale : être ou ne pas être hybride ? Etude d'une coopérative d'activité et d'emploi » ? art. cit., p.46.

<sup>15</sup> Le portail de l'Economie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics, 2015, « La Loi Economie sociale et solidaire » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire> [5 mars 2018].

en six champs représentant les différentes dimensions d'une CAE : juridique et financier, comptabilité et gestion, ressources humaines, accompagnement, réseau CPE et sociétal<sup>16</sup>.

Pour une vue synthétique des grandes phases d'évolution du mouvement des Coopératives d'Activité et d'Emploi<sup>17</sup>, le tableau suivant reprend les grandes phases de changements de ces structures.

<b>Génération des CAE</b>	<b>Phases</b>	<b>Evolutions</b>
<b>1995-2000</b> : CAE 1 <sup>ère</sup> génération « Coopératives d'activité »	<b>SECURISATION</b>	<b>Changement du rapport à l'accompagnement</b> : En libérant le porteur de projet de l'immatriculation d'une entreprise, le rapport au risque change et « apprendre en faisant » devient possible dans un parcours sécurisé.
<b>2000-2005</b> : CAE 2 <sup>ème</sup> génération « Entreprise partagée »	<b>MUTUALISATION</b>	<b>Emergence de l'idée d'entrepreneuriat collectif</b> : En permettant l'accès au sociétariat des entrepreneurs, chaque démarche de création d'activités est inscrite dans un projet global, co-construit, durable, de mutualisation d'une entreprise.
<b>2005-2010</b> : CAE 3 <sup>ème</sup> génération « Mutuelle de travail »	<b>COOPERATION</b>	<b>Emergence d'une nouvelle forme d'organisation économique et sociale</b> : En assumant les effets de taille, en adaptant les modes organisationnels et en systématisant les coopérations, nous libérons l'entrepreneuriat de la notion du projet individuel pour inventer un cadre où nous protégeons mutuellement nos parcours professionnels.

En Alsace, Artenréel est la première CAE créée en 2004. La structure est dédiée aux métiers artistiques et culturels sur le territoire national<sup>18</sup>. Suit ensuite Coopénates qui est lancée en 2007, sous l'impulsion de la Loi Borloo. La loi, promulguée le 26 juillet 2005, a en effet pour

<sup>16</sup> Coopérer pour entreprendre, 2015, « Le Label » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.cooperer.coop/label-des-cae/> [6 mars 2018].

<sup>17</sup> DELVOLLE et VEYER, 2011, « La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi », art. cit., p.82.

<sup>18</sup> Artenréel, 2018, « La coopérative » [En ligne]. Disponible sur : <http://www.cooproduction.coop/> [6 mars 2018].

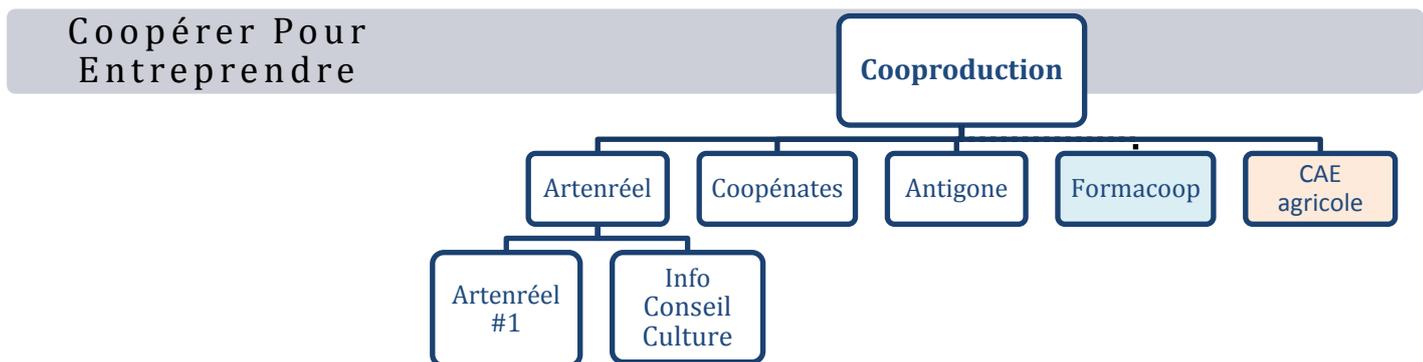
objectif de réduire les coûts et prix des services à la personne, de simplifier l'accès aux services pour les particuliers et de professionnaliser le secteur<sup>19</sup>.

En 2009, Antigone est lancée comme coopérative multi-activités répondant à différents secteurs d'activités non réglementées, tels que la gestion et le secrétariat, l'informatique, le bien-être, la communication et le marketing, le conseil, l'environnement, etc.<sup>20</sup> Puis en 2014, CooBâtir est créée afin de répondre aux besoins sur le secteur du bâtiment<sup>21</sup>.

Parallèlement à cela, les CAE alsaciennes se sont structurées en interne avec la création de la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) Cooproduction en 2014, chapeautant les CAE existantes. Cooproduction permet à la fois de mutualiser des services et devient un support commun permettant certaines économies d'échelle. Il s'agit aussi de devenir un appui facilitant l'essaimage des CAE sur le territoire, ainsi que de favoriser la Recherche et Développement.

Par la suite, CooBâtir s'est éloignée de cet écosystème et Antigone s'est rapprochée de Formacoop, CAE dédiée à la formation en Franche-Comté, en devenant associée de cette SCOP (Société Coopérative de Production). Actuellement, un projet de CAE sur le secteur agricole est en cours.

Aussi, comme décrit ci-dessus, des CAE multi-activités et des CAE dédiées à des secteurs particuliers cohabitent, afin de répondre au mieux à des questions d'expertise et de réglementation. Voici schématiquement, la manière dont nous pouvons nous représenter actuellement l'écosystème des CAE alsaciennes.



<sup>19</sup> Vie publique, 2005, « Loi du 26 juillet 2005 relative au développement des services à la personne et portant diverses mesures en faveur de la cohésion sociale » [En ligne]. Disponible sur : <http://www.vie-publique.fr/actualite/panorama/texte-vote/loi-du-26-juillet-2005-relative-au-developpement-services-personne-portant-diverses-mesures-faveur-cohesion-sociale.html> [6 mars 2018].

<sup>20</sup> Antigone, 2017, « Le projet coopératif » [En ligne]. Disponible sur : <http://www.cooproduction.coop/> [6 mars 2018].

<sup>21</sup> CooBâtir, 2017, « Une coopérative pour travailler autrement » [En ligne]. Disponible sur : <https://coobatir.com/> [6 mars 2018].

La CAE est un objet social, celui de l'accompagnement d'entrepreneurs. Ce n'est pas un statut juridique. Les CAE s'inscrivent à la fois dans le droit coopératif en optant pour le statut de SCOP, mais également dans le droit des sociétés en adoptant un statut complémentaire. Ainsi, les CAE strasbourgeoises sont toutes des SCOP SARL qui permettent ainsi des règles de fonctionnement spécifiques à ce type de sociétés. En effet, les SCOP ne peuvent être que des SCOP SARL ou SCOP SA (Société Anonyme) et se doivent d'intégrer la variabilité de leur capital<sup>22</sup>. Aussi le droit de ces sociétés commerciales viendra s'appliquer sur ces structures sur des aspects tels que les règles de constitution, dissolution, nombre d'associés minimum, etc. En se situant dans le droit coopératif, les CAE en tant que SCOP sont régies par quatre principes fondamentaux :

- Le pouvoir est donné aux salariés associés ou sociétaires ;
- Une personne ne peut représenter qu'une seule voix, indépendamment de sa part détenue au capital ;
- Les réserves sont impartageables ;
- Le capital est variable, c'est-à-dire qu'un sociétaire peut partir de la SCOP avec ses parts, mais pour leur valeur nominale.

Le droit coopératif répond également aux sept principes de l'ACI (Alliance Coopérative Internationale), à savoir l'adhésion volontaire et ouverte à tous, le pouvoir démocratique exercé par les membres, la participation économique des membres, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation, la formation et l'information, la coopération entre les coopératives et l'engagement vers la communauté<sup>23</sup>.

Aussi, cet enchevêtrement du droit vient bousculer les modèles existants et propose une forme d'organisation hybride répondant à la fois à des injonctions du droit des sociétés classiques et à des grands principes de l'Histoire coopérative. Cette double-face des CAE est retrouvée à différents endroits de la vie de la coopérative, ce qui amène à la fois des débats, zones de tensions et espaces réflexifs. Ces différents croisements s'inscrivent dans la logique des structures hybrides qui, de par leur structuration, se trouvent à réajuster en permanence leur positionnement. Ces « *organisations hybrides [...] intègrent différentes logiques [et] sont donc tirillées entre plusieurs sources de légitimité potentiellement contradictoires*<sup>24</sup> ». Mais si cette

---

<sup>22</sup> SEEBERGER (L.), 2014, « Historique de l'évolution du droit des coopératives, de ses origines à nos jours », *RECMA*, 333, p. 70.

<sup>23</sup> Alliance coopérative internationale, 1995, « Les principes coopératifs de l'Alliance coopérative internationale », *CoopFR* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.entreprises.coop/7-principes-cooperatifs.html> [28 février 2018].

<sup>24</sup> BOUDES (M.), 2018, « Entreprise sociale : être ou ne pas être hybride ? Etude d'une coopérative d'activité et d'emploi », art. cit., p. 41.

hybridité peut être source de dualité ou dissonance<sup>25</sup>, elle est aussi une force en termes d'adaptation et de souplesse face à un environnement mouvant et complexe.

Nous allons donc tenter d'appréhender les différentes imbrications entre l'objet social de la CAE qu'est l'accompagnement des différentes activités des entrepreneurs et l'essence coopérative du cadre dans lequel se déroule cette mission. En quoi la CAE, en tant que support d'activités entrepreneuriales et projet politique coopératif, est-elle un modèle fertile et source de divergences ? En quoi la CAE propose-t-elle un parcours de création et de développement des projets entrepreneuriaux alliant sécurisation et autonomie des entrepreneurs ? S'inspirant de deux exemples, Cooptis et la SMTS (Société Manutention Travaux Services), les CAE se trouvent en effet à la croisée de deux logiques révélatrices de ces questionnements actuels, à savoir l'hébergement salarial et l'insertion par l'activité économique. En effet, Cooptis propose la domiciliation salariale d'artisans, tandis que SMTS s'inscrit dans une logique d'insertion sociale et professionnelle de jeunes ouvriers qui provenaient initialement de la PJJ (Protection Judiciaire Jeunesse) et des réseaux d'insertion<sup>26</sup>.

Forte de son Histoire coopérative, la CAE se trouve actuellement face à de nouveaux défis dans un monde du travail en pleine mutation : statut de micro-entrepreneur, ubérisation, travailleurs indépendants, etc. La CAE peut ainsi représenter une solution intéressante au vu de ces évolutions. Néanmoins, comment essaye-t-elle de répondre aux logiques et impératifs du marché dans lesquels s'inscrivent les entrepreneurs des CAE, tout en garantissant les valeurs coopératives ? Comment cette tension est-elle appréhendée par les entrepreneurs au fur et à mesure de leur socialisation dans la CAE ? De quelle manière est-elle également un vecteur d'expérimentation au sein des coopératives ?

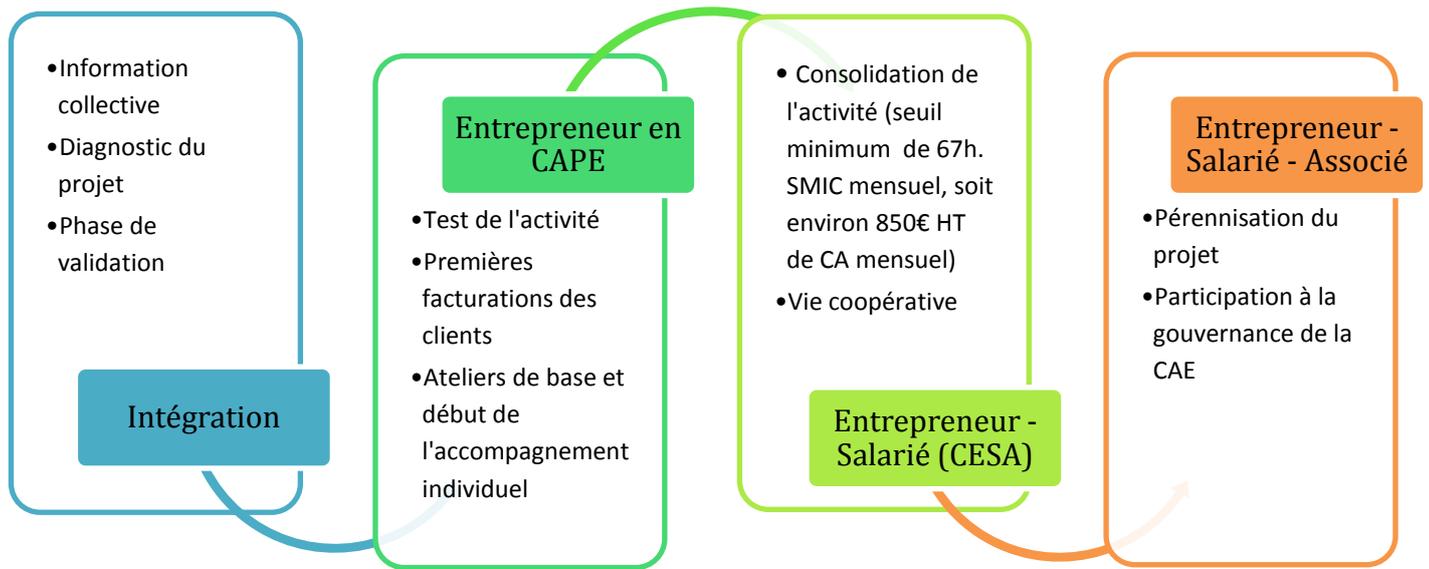
Pour répondre à cela, nous suivons le cheminement des entrepreneurs au sein de la CAE, de son entrée dans celle-ci, à sa socialisation au modèle, jusqu'au choix du sociétariat ou de sa sortie. Tout au long de ce parcours, les différentes facettes de la coopérative seront soulignées et illustrées au travers des propos avec les entrepreneurs avec lesquels j'ai pu m'entretenir, ainsi que par la description du quotidien des CAE dans lesquelles j'ai pu travailler pendant plusieurs mois.

---

<sup>25</sup> *Ibid.*

<sup>26</sup> DARBUS (F.), 2009, *Pratiques et praticiens de l'économie sociale et solidaire (2000-2007), Contribution à la sociologie des croyances économiques*, Sociologie économique, Paris, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, p. 227.

Voici schématiquement la manière dont nous pouvons nous représenter le parcours au sein des CAE de Cooproduction.



## TERRAIN DE L'ENQUETE

---

Les entretiens conduits auprès des entrepreneurs ont été réalisés entre janvier et avril 2018 au sein d'Artenréel, Coopénates et Antigone. Il s'agissait d'entretiens semi-directifs d'une durée d'une heure à une heure et demie. Ma grille d'entretien interrogeait dans un premier temps les raisons d'entrée et le projet de l'entrepreneur en CAE. Dans un second temps, je cherchais à percevoir la manière dont était appréhendée la socialisation des entrepreneurs au contexte spécifique de la CAE, notamment quant à leur autonomie sur leur activité, ainsi que leur projection au sein de celle-ci. Ces entretiens ont eu lieu dans les locaux de la coopérative, au domicile ou lieu de travail de l'entrepreneur, ou encore dans un café. Avec l'accord de chaque entrepreneur, prévenu en amont de l'entretien et précisé le jour-même, les propos échangés ont été enregistrés et retranscrits en annexes, intégralement pour les cinq premiers, et en partie pour les autres (tous les propos cités dans le corps du texte peuvent être retrouvés et contextualisés en annexes). Voici un tableau synthétique des entretiens réalisés avec les entrepreneurs au moment de l'enquête.

	<b>CAE</b>	<b>Statut</b>	<b>Activité</b>
Femme, 32 ans	Antigone et Coopénates	CAPE	Intervenante en méditation et remédiation scolaire
Femme, 47 ans	Antigone	CAPE	Archiviste
Homme, 43 ans	Antigone et Coopénates	CESA-Associé	Informatique ; thérapeute en psychogénéalogie, technique manuelle et conseils en Fleurs de Bach
Homme, 60 ans	Antigone	CESA-Associé	Masseur shiatsu
Homme, 47 ans	Antigone	CESA-Associé Co-gérant	Journaliste, informaticien et cinéma
Femme, 27 ans	Artenréel	CAPE	Céramiste
Femme, 39 ans	Antigone	CESA	Assistante administrative et conseil auprès des professionnels de santé
Femme, 31 ans	Artenréel	CESA	Créatrice de vêtements et illustrations

Dans la mesure du possible, j'ai essayé de m'entretenir avec une diversité de profils quant à l'ancienneté dans la CAE et l'activité des entrepreneurs. J'ai également pu m'entretenir de manière plus informelle à différents moments de la vie coopérative, notamment au cours des ateliers auxquels j'ai pu participer, des rendez-vous diagnostics et bilans, des séances de co-développement ou encore durant les événements organisés. Ces échanges n'ont pas fait l'objet de retranscriptions mais ont fortement nourri mes réflexions, sans oublier les discussions quotidiennes avec mes collègues de l'équipe d'appui. Toute cette matière a donc largement alimenté mes réflexions dans le cadre de ce mémoire.

# PARTIE 1 : POURQUOI ENTREPRENDRE EN CAE ?

---

Dans son ouvrage, Sophie Boutillier compare la figure désenchantée de l'entrepreneur vue par Mark Casson en opposition à celle de l'aventurier téméraire décrite par Richard Cantillon.

*« Faire de l'entrepreneur un héros est sans fondement. Devenir un entrepreneur n'est pas aisé. [...] L'entrepreneur n'est certes pas placé sous la tutelle d'un supérieur hiérarchique, mais il l'est sous celle du marché, des clients, de l'Etat (fiscalité), de ses fournisseurs, de son comptable, de son banquier. La tâche n'est pas simple. Les obligations sont nombreuses.<sup>27</sup> »*

Si les visions autour du rôle économique et de la posture de l'entrepreneur diffèrent selon les économistes, il n'en reste pas moins que la thématique continue de faire l'objet de nombreuses politiques publiques quant aux incitations et cadres structurant cette forme de travail. Aussi, nous aborderons dans cette première partie l'entrée en Coopérative d'Activité et d'Emploi des entrepreneurs. Il s'agit à la fois d'évoquer les raisons et les motivations d'entrée des personnes dans la CAE, au regard notamment de leur parcours personnel et professionnel antérieur, ainsi que des freins existants à leur intégration.

*« Je ne connaissais pas encore tous les statuts qui existaient et puis j'ai été conseillée par un conseiller Pôle Emploi. Et en gros, c'était ça ou rien. Ils ne m'ont pas proposé de faire une entreprise, c'était le boum de l'auto-entreprise à l'époque. Du coup, il m'a dit "faites une auto-entreprise et puis ça sera très bien". Mais du coup, c'est vrai que je leur ai fait confiance et je n'ai pas trop cherché plus loin.<sup>28</sup> »*

## 1.1- Typologie des entrepreneurs intégrés

### 1.1.A- Quel public d'entrepreneurs attire la CAE ?

Qui sont les entrepreneurs des CAE ? Quelle maîtrise et autonomie initiales ont-ils sur leur projet en termes de compétences et savoir-faire ? Le public des entrepreneurs en CAE est dans nombre de cas un public en transition professionnelle. Il s'agit de personnes souhaitant

---

<sup>27</sup> BOUTILLIER (S.), 2006, « De la société salariale à la société entrepreneuriale, valeur travail et capital social » in BOUTILLIER (S.), UZUNIDIS (D.) (dir.), 2006, *Travailler au XXIème siècle, Nouveaux modes d'organisation du travail*, Bruxelles : Editions DE Boeck Université, coll. Economie Société région, pp. 98-100.

<sup>28</sup> Cf. Annexe 10 : Entretien n°8.

créer leur activité, qu'il s'agisse d'un métier-passion, d'une reconversion professionnelle ou de l'exercice de leur activité salariée précédente qu'ils souhaitent mener en tant qu'indépendant.

Aussi, si les grandes tendances socio-démographiques portent davantage sur un public féminin, d'un niveau de qualification et études importants (59% = bac+3) avec une proportion importante de demandeurs d'emploi (71%) et une proportion atypique de personnes en activité (25%)<sup>29</sup>. A titre comparatif, la typologie des porteurs de projet dans l'ESS se décrit de la manière suivante : toutes les classes d'âges représentées au-delà de 30 ans, forte présence de femmes (52%) dans les projets initiés, personnes vivant en couple avec des enfants (70%), de classe moyenne, avec un haut niveau de diplômes avec 90% des personnes ayant un niveau égal ou supérieur à bac+2 <sup>30</sup>.

Cependant, les entrepreneurs des CAE se distinguent aussi par la diversité de leurs profils et de leurs activités menées. L'appétence pour l'entrepreneuriat et l'acquisition de cette posture est variable, et de la même manière, les aptitudes à la coopération sont appréhendées de différentes façons. Cela s'explique à la fois par des expériences personnelles et professionnelles, mais aussi par ce que les personnes viennent chercher en premier lieu au sein de la CAE. En effet, une partie des personnes arrivant en CAE n'ont jamais fait l'expérience de l'entrepreneuriat, mais souhaitent simplement vivre de leur activité, et se mettre à leur compte leur paraît une situation risquée et peu confortable.

Sur le vécu entrepreneurial des personnes intégrées au sein de la CAE, je distinguerai trois cas principaux dans le tableau suivant.

---

<sup>29</sup> Opus 3, 2015-2016, *Etude sur les résultats et le développement des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), Présentation générale des résultats et des défis*, p. 16.

<sup>30</sup> CHARLES-PAUVERS (B.), SCHIEB-BIENFAIT (N.), URBAIN (C.), 2011, « Emergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action » in FLAHAULT (E.), NOGUES (H.), SCHIEB-BIENFAIT (N.) (dir.), 2011, *L'économie sociale et solidaire, Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, coll. Economie et Société, p. 67.

<i>Profil</i>	<b>Parcours professionnel sur la même activité développée en CAE</b>	<b>Activité en CAE déjà expérimentée sous un autre statut</b>	<b>Reconversion professionnelle</b>
<i>Descriptif</i>	<p>Il s'agit d'entrepreneurs avec une maîtrise de leur savoir-faire sur leur activité, sans avoir vécu d'expérience entrepreneuriale auparavant (travail salarié, sortie d'études, etc.). Ils maîtrisent néanmoins l'activité qu'ils souhaitent développer en CAE car ils ont déjà une maîtrise des savoir-faire et compétences sur leur activité qu'ils ont pu mobiliser précédemment dans leur parcours professionnel (activité salariée) ou d'études. Ils recherchent alors un statut pour se mettre à leur compte et gagner en autonomie. Le filet de sécurité proposé par la CAE peut donc être un véritable attrait pour des personnes sortant d'un statut salarié.</p>	<p>Certains entrepreneurs ont déjà un vécu entrepreneurial de leur activité, que ce soit sous la forme de micro-entreprise ou de société. L'entrée en CAE peut se traduire par une recherche de statut plus adapté à leur activité et à leurs attentes (limites du statut de micro-entrepreneur, fermeture de la société, fin du parcours en couveuse, etc.). Il s'agit donc d'une situation où les individus ont déjà été travailleurs indépendants sur la même activité ou sur une activité similaire. Ils souhaitent poursuivre ou se remettre à leur compte et disposent d'une certaine expérience et savoir-faire sur leur activité : « <i>Et c'est seulement après par le biais d'autres rencontres, et aussi parce que je voyais les limites de l'auto-entreprise, que je me suis tournée vers la coopérative.</i><sup>31</sup> »</p>	<p>Différents entrepreneurs arrivent à la CAE en situation de reconversion professionnelle après une formation sur une nouvelle activité n'ayant plus de lien apparent avec la précédente. Néanmoins des logiques peuvent être mises en lumière sur ces reconversions : recherche de sens dans une nouvelle activité, volonté de changement à partir de constats établis dans leur ancienne activité professionnelle, souhait de vivre d'une ou plusieurs passion(s). « <i>Je faisais de la musique et ma prof de musique avait une élève qui cherchait un cobaye. Et du coup, j'ai fait cobaye. C'est con comment les choses peuvent venir dans la vie ! Et puis je me suis dit "tiens, ça c'est pas mal !"</i><sup>32</sup> »</p>

<sup>31</sup> Cf. Annexe 4 : Entretien n°2.

<sup>32</sup> Cf. Annexe 6 : Entretien n°4.

Nous pouvons aussi noter des cas intéressants où l'activité développée en CAE a été expérimentée dans le cadre officieux de l'activité professionnelle antérieure. Un ancien militaire parle de ses occupations pendant ses gardes la nuit.

*« Et donc là il y avait le choix. L'informatique est arrivée, donc tu pouvais jouer, tu pouvais regarder des films, tu pouvais lire un bouquin et tu pouvais faire des projets informatiques. Et moi c'est ce que je me suis attelé à faire. Alors pendant pas loin de cinq ans, depuis les années 2000, j'ai quitté en 2009, mon premier ordinateur je l'ai eu en 2001, tout début 2001. Donc pendant huit ans, je faisais des films, je faisais des projets photos, je faisais des CD, des CD de photos pour les opérations, pour faire des petits souvenirs, je faisais une multitude de projets.<sup>33</sup> »*

Cependant, ce tableau ne reflète pas les motivations profondes de chacun à entrer en CAE et les ruptures professionnelles qu'ont pu vivre les entrepreneurs des CAE. Noémie de Grenier, travaillant au sein de Coopaname, CAE parisienne, évoque deux motivations principales à entrer en CAE : des personnes qui ne trouvent pas de travail et des personnes qui ne sont pas satisfaites de leurs conditions de travail. Il s'agit aussi souvent d'un mélange de ces deux facteurs<sup>34</sup>. Elle explique également que les profils des entrepreneurs arrivant à Coopaname ont aussi des statuts méconnus, des situations précaires de multi-employeurs ou des statuts d'indépendants faisant la une des journaux avec l'économie des plateformes. L'enjeu est alors de : *« Retrouver la personne et l'autonomie de la personne : autant de choses telles que dans le salariat subordonné est pratiqué se retrouve peu finalement<sup>35</sup> »*.

Aussi des ruptures existent à différents niveaux, qu'ils s'agissent de situation de reconversion professionnelle ou non :

- L'activité en elle-même ne correspond plus à ce que les personnes souhaitent faire au quotidien. Une recherche de renouvellement dans leurs pratiques professionnelles est engagée car une perte de sens autour de l'activité est vécue. *« Je hais la routine, donc moi il faut que ça tourne. Et ça faisait un moment, je pense que ça faisait une dizaine d'années, que je me projetais en indépendant à un moment ou à un autre.<sup>36</sup> »*
- Un ou des conflit(s) avec la structure employeuse, ou le délitement des relations professionnelles avec la direction ou l'équipe peuvent aussi être à l'origine d'une interrogation sur sa posture professionnelle.

---

<sup>33</sup> Cf. Annexe 5 : Entretien n°3.

<sup>34</sup> GRANDGUILLAUME (L.), DE GRENIER (N.), DEMAZIERE (D.), 2018, « Peut-on éradiquer le chômage » [En ligne] in GESBERT (O.), BOUSCAREL (B.), *France Culture*. Disponible sur : <https://www.franceculture.fr/emissions/linvite-des-matins-dete/peut-eradiquer-le-chomage#> [27 mars 2018].

<sup>35</sup> *Ibid.*

<sup>36</sup> Cf. Annexe 4 : Entretien n°2.

- Il peut également s'agir d'une rupture "de fait", c'est-à-dire une opportunité de changement, qu'il s'agisse d'un licenciement, de la fin d'une formation ou de la fermeture de la structure. « *Et comme la boîte où j'étais, c'était une grosse boîte sur Strasbourg qui a fermé.*<sup>37</sup> »

De manière assez flagrante, l'entrée en CAE ne se passe pas à n'importe quel moment du parcours personnel et professionnel de la personne. L'autobiographie raisonnée permet notamment de mettre en lumière cette cohérence dans le parcours des entrepreneurs en CAE<sup>38</sup>. En effet, j'ai pu observer différents cas lors de mes entretiens et cela s'est également fait ressentir lors des séances d'informations collectives auxquelles j'ai pu participer et sur lesquelles j'ai pu échanger *a posteriori* avec mes collègues. Il s'agit des temps d'informations qui ont lieu tous les mardis matins à Strasbourg et sont ouverts au grand public. Les CAE de Cooproduction sont présentées et les participants peuvent se faire une première idée de l'adéquation de leur projet avec les différentes modalités d'entreprendre en CAE.

Lors de mes entretiens ou rencontres avec les entrepreneurs, beaucoup m'ont expliqué avoir connu la CAE soit par le bouche à oreille, soit par des partenaires territoriaux de la coopérative, c'est-à-dire d'autres acteurs de l'accompagnement à l'entrepreneuriat en Alsace. Différentes postures sont intéressantes à décrire quant à l'assurance et à la motivation des entrepreneurs vis-à-vis de leur projet et du choix de la CAE. Certains déclics décrits par les entrepreneurs sont représentatifs quant à leur décision d'entreprendre et de pousser pour la première fois la porte de la coopérative. Qu'il s'agisse de combinaisons d'opportunités, de situations professionnelles et personnelles, le choix d'entreprendre en CAE n'est pas anodin.

### *1.1.B- Volonté d'entreprendre : comment s'opère le choix de la CAE ?*

Au vu des différentes possibilités d'accompagnement des entrepreneurs ou de la création d'entreprise, de quelle manière s'effectue le choix de la CAE ? Est-ce un simple comparatif sur le marché des structures d'aide à l'accompagnement entrepreneurial ou pouvons-nous distinguer quelque chose de plus en termes de recherche de projet professionnel et personnel ?

Pour certains entrepreneurs, ils ne semblent pas avoir hésité une seule seconde à entrer dans la CAE. Ils se décrivent comme immédiatement séduits et confiants dans leur adéquation et adaptation avec le modèle proposé. Ils n'évoquent aucune crainte à leur entrée : « *Pas de*

---

<sup>37</sup> Cf. Annexe 6 : Entretien n°4.

<sup>38</sup> Nous reviendrons plus tard sur cet outil dans la partie 2 consacrée à la socialisation au sein de la coopérative.

*craintes, d'ailleurs on m'a fait plusieurs fois la remarque. Non, j'ai toujours été très en confiance avec ce système-là.*<sup>39</sup> » Pour d'autres, séduits également par le modèle, cela leur demande plus de temps, car ils étudient les différentes possibilités pour entreprendre et arrivent à la première séance d'information plus par curiosité ou pour "faire son marché". Enfin, des personnes évoquent le fait qu'ils connaissent l'existence de la CAE depuis longtemps, mais qu'auparavant cela n'était pas le bon moment. Un temps de maturation était nécessaire pour que l'idée fasse son chemin. Une entrepreneuse m'explique ainsi ce frein et cette attirance simultanés pour le collectif.

*« Je n'avais pas envie de m'engager plus que ça, c'était une espèce de..., je pense une période pas très marrante, sans doute que la coopérative, ça me faisait peur. [...] Au bout d'un moment, j'ai eu envie de plus m'ouvrir, de plus rencontrer du monde, je pense que c'est ça... Et j'ai eu moins peur de franchir le cap de la coopérative. [...] Ma réticence, elle était plus à m'exposer en fait, à m'engager au sein d'un groupe, au sein d'un collectif, et c'était à la fois attirant pour moi et effrayant. Il y a une espèce de truc comme ça, où ça m'intéressait beaucoup, je trouvais ça génial, oui au niveau des valeurs, etc. évidemment je m'y retrouvais. Mais ça impliquait, je ne sais pas si tu comprends, que tout d'un coup je m'expose, qu'on m'intègre, ce qui n'est pas naturel chez moi.<sup>40</sup> »*

Les premières raisons évoquées en entretiens sur l'entrée en CAE sont la gestion comptable et l'accompagnement individuel. Ces raisons se sont également retrouvées au travers de l'enquête de satisfaction conduite auprès des entrepreneurs en novembre et décembre 2017. Il s'agit à la fois de se libérer des volets gestion-comptables que ne maîtrisent pas nécessairement les entrepreneurs, ainsi qu'une volonté de ne pas être seul(e) dans son activité, c'est-à-dire d'avoir un appui professionnel sur lequel pouvoir compter en cas de doute ou question. Plus que de ne pas maîtriser la partie comptable de la coopérative, nous pouvons noter un certain désintérêt chez certains entrepreneurs sur cette partie de leur activité. Les cas sont variables : cela peut aller d'une indifférence accompagnée d'une confiance sans borne pour l'équipe comptable de la coopérative, à une découverte subite d'une passion pour la comptabilité. D'autres, plus mesurés, arrivent à se saisir petit à petit de cet aspect de leur activité entrepreneuriale.

*« Voilà, c'était des trucs que je ne maîtrisais pas du tout avant et là j'aime bien tout ce qui est compta. F m'a même dit plusieurs fois "non, mais là il faut que tu lâches un peu, arrête de te*

---

<sup>39</sup> Cf. Annexe 5 : Entretien n°3.

<sup>40</sup> Cf. Annexe 4 : Entretien n°2.

*prendre la tête avec la compta et d'y passer un temps de dingue, c'est bon, tu lâches et tu travailles sur ce que tu as à faire, et la compta tu oublies !".<sup>41</sup> »*

Comme évoqué précédemment, une partie des entrepreneurs détiennent un savoir-faire et des compétences liées à leur activité, mais ne maîtrisent pas nécessairement la mise en valeur de celle-ci par les différentes composantes du marketing. Il peut aussi s'agir d'un appui au respect réglementaire et juridique autour de leur activité, et ce dans une logique de sécurisation de leur parcours entrepreneurial.

Enfin deux aspects sont encore ici à évoquer, la mise en réseau avec d'autres entrepreneurs et l'appétence pour des projets collectifs, ainsi que les valeurs défendues au sein du modèle coopératif. Sur la recherche du collectif en CAE, cela se traduit de différentes façons. Certains entrepreneurs ont déjà pu expérimenter et apprécier professionnellement cet aspect. C'est par exemple le cas d'un chauffeur de car de voyage en Europe particulièrement marqué par les rencontres qu'il a pu faire lors de ses voyages ou d'un ancien militaire.

*« Ce côté coopératif, c'est vraiment quelque chose que je quittais en fait, sous d'autres noms, sous d'autres formes, mais clairement c'est ce que je quittais dans le milieu de l'armée et qui faisait bien écho chez moi. Et qui me plaisait beaucoup.<sup>42</sup> »*

C'est aussi le cas d'une entrepreneuse dont le parcours professionnel s'est fait essentiellement dans le secteur associatif.

*« Et en fait spontanément, quand j'ai entendu parler de la CAE, ça m'a parlé dans le sens où il y avait cette idée de collectif qui pour moi est vachement importante. C'est aussi une des choses qui m'a fait réfléchir, de me lancer de me dire que j'adore travailler en équipe et échanger sur ma pratique, pouvoir s'entraider, tout ça. Et bon là, je ne peux pas dire que j'ai des collègues, mais en tout cas le fait de se dire que je fais partie d'un collectif avec des valeurs qui sont portées derrière, ça c'est quelque chose qui m'a bien fait pencher la balance pour choisir ce mode-là.<sup>43</sup> »*

Nous retrouvons notamment cette idée dans l'ouvrage de Johanna SIMEANT et Pascal DAUVIN sur la socialisation des travailleurs humanitaires dans lequel ils exposent que les carrières de ces professionnels s'expliquent également par des engagements antérieurs à leur entrée dans ce secteur. Il s'agit d'expériences au cours desquelles ils « ont pu se mettre "en condition" pour accéder aux responsabilités qu'ils occupent aujourd'hui dans les ONG (sensibilisation à certaines questions, apprentissage d'une vie communautaire, stimulation du rapport à l'aventure ou à

---

<sup>41</sup> Cf. Annexe 10 : Entretien n°10.

<sup>42</sup> Cf. Annexe 5 : Entretien n°3.

<sup>43</sup> Cf. Annexe 3 : Entretien n°1.

*l'international, etc.)<sup>44</sup> ». Julien MEIMON renforce cette idée en décrivant les parcours des agents du Ministère de la Coopération sur leurs prédispositions communes au travers d'expériences communautaires fortes « *telles que le scoutisme ou le passage par une institution totale (internat, armée, institution religieuse) et un goût prononcé pour l'aventure ; le besoin de servir une cause ou de "se rendre utile"*<sup>45</sup> ».*

Le parallèle est ainsi fait par cet ancien militaire.

*« Il y a quand même ce petit côté familial qui est très intéressant. Qu'on peut retrouver effectivement dans le milieu militaire. Et donc moi je trouve ça très fort. Après c'est pareil, moi j'ai fait dix ans de scoutisme avant, c'est un peu la même idée globale de la chose, c'est un endroit où je me sens bien, qui me plaît.<sup>46</sup> »*

L'idée est ici renforcée et complétée par un aspect non seulement familial, mais aussi militant et éthique. Cette recherche du collectif peut aussi prendre la forme d'une facilité d'entreprise à plusieurs par la mise en réseau sur un socle de valeurs communes. Une entrepreneuse évoque sa première impression de la CAE.

*« Par son intermédiaire j'ai rencontré d'autres gens et je trouvais que c'était des gens vraiment sympas et je me disais que c'était vraiment une coopérative où il y a des gens sympas, et donc humainement aussi ça m'attirait, parce que je me sentais proche de ces personnes, à la fois en âge, en mentalité et en état d'esprit. Ça donne, comment dire, c'était un univers assez familier pour moi, j'avais l'impression en tout cas.<sup>47</sup> »*

Pour certains, cela s'apparente à une famille ou en tout cas à une forme de recherche de celle-ci : « *Donc la coopérative, ça a du représenter un truc comme ça pour moi. Une espèce de famille ou de foyer.<sup>48</sup> »* Ou encore : « *Il y avait ce volet convivial qui faisait que moi je me sentais en famille quelque part quand je venais.<sup>49</sup> »*

En effet, les valeurs attendues et imaginées par les entrepreneurs à leur entrée dans la CAE jouent aussi un rôle dans leur détermination à choisir ce modèle. Nous retrouvons aussi des personnes issues du milieu associatif pour qui le modèle coopératif semble proche en termes de fonctionnement et d'aspirations collectives et individuelles.

*« Parce qu'en fait, j'ai toujours travaillé dans le social et dans l'associatif, toujours dans des métiers en lien avec l'altruisme, la pédagogie, tout ça, et en fait, je ne me vois pas d'aucune*

---

<sup>44</sup> MEIMON (J.), 2004, « La socialisation militante des professionnels de la solidarité internationale. L'exemple des agents du ministère de la Coopération », in SIMEANT (J.), DAUVIN (P.) (dir.), 2004, *ONG et humanitaire*, Paris : L'Harmattan, coll. Logiques politiques, p. 92.

<sup>45</sup> *Ibid.*, p.93.

<sup>46</sup> Cf. Annexe 5 : Entretien n°3.

<sup>47</sup> Cf. Annexe 4 : Entretien n°2.

<sup>48</sup> *Ibid.*

<sup>49</sup> Cf. Annexe 6 : Entretien n°4.

*manière travailler dans une entreprise ou pour une entreprise. Et même là c'est encore super difficile pour moi de me dire que finalement je suis moi-même une entreprise. Et en fait dans une couveuse etc. dans ma vision, avec les lunettes avec lesquelles je regarde le monde, je l'associe vraiment à quelque chose de voilà pour faire de l'argent, et pas forcément dans quelque chose de très coopératif. L'idée c'est aussi de dire que je fais un peu avancer les choses, je mets ma pierre à l'édifice. Il y avait le côté commercial qui ressortait trop, alors que la coopérative est quand même portée par des valeurs, c'est un fonctionnement en réseau d'entraide, etc. et du coup, c'était assez évident pour moi.<sup>50</sup> »*

A titre plus anecdotique, j'ai participé au travail de l'enquête de satisfaction générale de Cooproduction fin 2017, et notamment au traitement des données de celle-ci. Cette dernière s'inscrivait notamment dans une réponse aux critères attendus dans le cadre de l'audit pour la labellisation de Coopérer Pour Entreprendre. Nous avons commencé par questionner les entrepreneurs autour d'une appréciation générale et nous avons recueilli leur avis sur leurs principales motivations à intégrer la coopérative. Nous proposons une question à choix multiples en évoquant entre autres, le risque limité à la création d'entreprise, l'accompagnement individuel et collectif, les facilités administratives et comptables, le développement du réseau professionnel, etc. Mais nous avons omis de mettre parmi les réponses possibles l'adhésion au projet coopératif et les valeurs que celui-ci sous-tend. Or, cette source de motivation est ressortie de manière flagrante dans les autres commentaires des répondants autour des valeurs telles que la démocratie, la solidarité, la bienveillance et l'humain. Cela renforce l'importance de cette dimension quant aux raisons premières d'entrée dans la CAE.

## **1.2- Une sélection à l'entrée de la CAE ?**

### *1.2.A- Le parcours d'intégration au sein de Cooproduction*

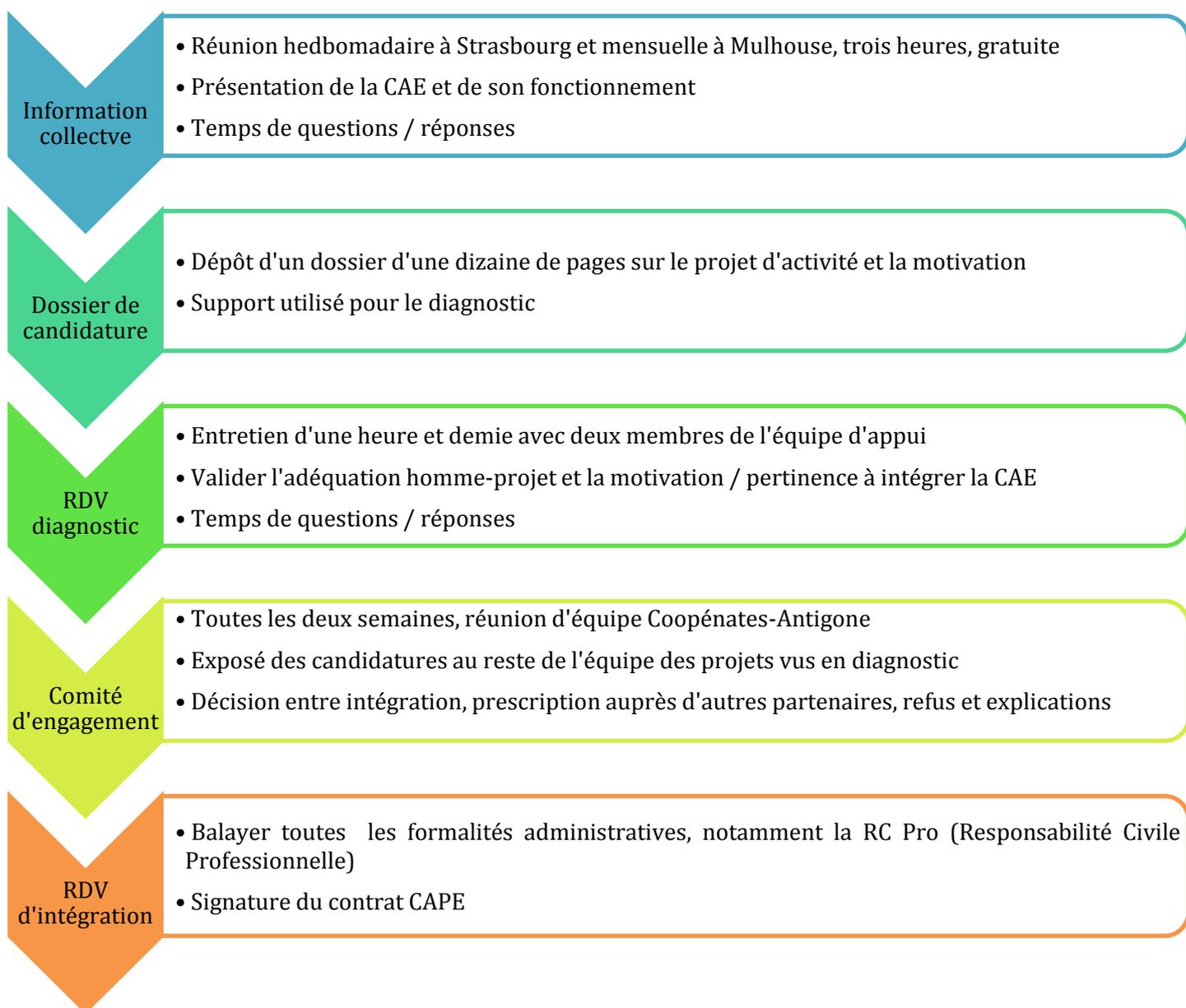
Pour une phase d'accueil tous les mardis à Strasbourg, il faut compter entre cinq et dix participants. Le ratio moyen est que pour dix participants, trois dossiers sont déposés. Sur les dernières années, un flux d'une cinquantaine d'entrepreneurs est entré au sein d'Antigone et une trentaine au sein d'Artenréel, pour une quinzaine de sorties annuelles. Au sein de Coopénates, les flux sont moins importants à la fois en termes d'entrées et de sorties.

---

<sup>50</sup> Cf. Annexe 3 : Entretien n°1.

Entre la réunion d'information collective et le rendez-vous d'intégration, il faut en moyenne compter deux mois, dans le cas où le dossier de candidature est déposé dans les jours suivants l'information collective.

Le parcours d'intégration au sein des CAE de Cooproduction se distingue en plusieurs étapes que je vous propose sous la forme schématique suivante :



Au sein de Cooproduction, les animateurs de la réunion d'information collective sont tournants. Les multiples façons d'animer les informations collectives permettent également d'expliquer les différentes formes de perception de la CAE en premier lieu chez les participants à

cette réunion. En effet, les membres de l'équipe d'appui, par leur ancienneté, leur formation ou parcours professionnel, ainsi que leur connaissance du monde coopératif, ne tiendront pas le même discours lors de ces interventions. J'ai également pu noter cela lors des salons "Créer et développer sa boîte en Alsace" auxquels j'ai participé à deux reprises. Me prêtant moi-même à l'exercice, le jeu n'est pas simple de rendre le modèle de la CAE intelligible auprès des visiteurs, tout en tentant d'y donner un aperçu du modèle politique défendu. Les arguments avancés varient selon les personnes, selon le public et selon des habitudes de discours.

Néanmoins, Dominique-Anne Michel explique que lors de la présentation de la CAE Coopaname par un des deux gérants, un des objectifs centraux de la présentation de la structure est également de mettre le projet politique et sociétal au cœur du propos<sup>51</sup>. Aussi la recherche d'adéquation entre la proposition de la coopérative et la recherche de solutions des entrepreneurs dans l'exercice de leur activité est renforcée dès la réunion d'information collective. En effet, l'accent est mis sur un projet coopératif défendant un projet sociétal engagé, ainsi qu'une remise en question du monde du travail. Le projet collectif porté par la coopérative est clairement annoncé dès le début aux potentiels coopérateurs. Plus que cela, la coopérative recherche également une adhésion de ces derniers au projet soutenu. Les aptitudes coopératives, ou dans un moindre cas les potentialités coopératives, sont notamment évoquées ou font l'objet d'une forme d'évaluation lors de la seconde étape du parcours d'intégration de l'entrepreneur. Aussi si la CAE fait partie du champ des solutions possibles pour entreprendre, elle souhaite se présenter néanmoins comme un projet politique engagé et engageant.

*« Il y a quand même un entre-soi au sein d'une coopérative et je pense que je m'y sens bien parce que je colle à cet entre-soi là, mais si j'étais... Enfin je ne sais pas si tu vois ce que je veux dire, mais ça colle à la fois en âge, au niveau des études, c'est aussi pour ça que je m'y sens bien. [...] Il y a une plus grande mixité je pense à la réunion d'information, et après ça trie, il y a des gens qui doivent s'y retrouver et d'autres qui ne s'y retrouvent pas, voilà.<sup>52</sup> »*

Dans le processus d'intégration dans la coopérative, il y a donc une recherche d'adéquation entre les deux parties. La coopérative cherche à s'assurer que l'entrepreneur peut y trouver son compte, mais à l'inverse que l'entrepreneur peut s'intégrer dans son fonctionnement avec ses valeurs. Nous remarquons à la fois des entrepreneurs qui arrivent avec de fortes aptitudes à la coopération et des entrepreneurs qui n'ont pas forcément eu d'expériences dans ce sens-là ou d'aspirations à cela. Cependant, ces derniers peuvent se révéler naturellement au sein de la coopérative très à l'aise avec ce type de fonctionnement. Nous retrouvons donc ces deux profils

---

<sup>51</sup> MICHEL (D.A.), 2015, « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE), un outil d'émancipation collective », *La Revue des Sciences de Gestion*, 273-274, pp. 125-131.

<sup>52</sup> Cf. Entretien n°2.

sur le plan coopératif. Mais les entrepreneurs qui ne chercheraient finalement qu'une solution juridique ou comptable représentent une minorité et sont moins visibles car moins présents aux instances collectives de la coopérative ou aux temps informels.

### *1.2.B- Le dossier de candidature et le diagnostic*

De quelle manière le diagnostic, appuyé par le dossier de candidature, constitue-t-il un premier lieu de sélection des entrepreneurs ? Si des critères objectifs sont établis par la CAE quant à l'acceptation ou au refus de l'entrée des entrepreneurs, un certain nombre de points relève du discernement des deux chargés d'accompagnement ayant reçu physiquement l'entrepreneur en diagnostic. Aussi une part subjective inhérente à cette décision relève de la perception de l'équipe d'appui sur la motivation et le projet d'activité de l'entrepreneur. La preuve en est que l'équipe ne décide pas de l'entrée d'une personne dans la CAE si les chargés d'accompagnement présents au diagnostic ne sont pas là lors du comité d'engagement, par manque d'éléments de compréhension.

En effet, ces derniers ne vont pouvoir évaluer la solidité du projet de l'entrepreneur qu'à l'aune des éléments que celui-ci a renseignés dans le dossier de candidature et de l'entretien diagnostic d'une heure et demie. L'intelligibilité du projet va permettre à l'équipe d'en évaluer son potentiel, ainsi que l'adéquation avec l'entrepreneur et son parcours. Il s'agit ainsi d'appréhender le savoir-faire de la personne sur l'activité qu'elle souhaite développer (expérience, parcours d'études, formation), la posture entrepreneuriale, ainsi que des aspects beaucoup plus personnels : la motivation et le sérieux de l'entrepreneur, sa sympathie, son attrait pour la dimension coopérative. La question est parfois clairement posée en diagnostic : "pourquoi voulez-vous être entrepreneur ?" L'objectif est que la personne puisse clairement faire ressentir sa détermination sur son projet, voire sa passion.

Le diagnostic, ainsi que le dossier de candidature, sont perçus différemment par les personnes. Cela peut en partie s'expliquer à la fois par la manière dont leur sont présentées ces étapes d'entrée dans la CAE. Les différentes interprétations se traduisent soit par une formalité pour certains ou par un rendez-vous d'embauche très stressant pour d'autres. *« Ca m'a surpris, et je me suis dit en fait ça a été facile, alors que je me mettais la pression, j'avais préparé un argumentaire et tout. Oui je n'étais pas sûre de moi du tout d'être acceptée quoi. »*<sup>53</sup> Elisabeth Bost décrit également que beaucoup d'entrepreneurs *« soulignent leur surprise au premier abord*

---

<sup>53</sup> Cf. Annexe 4 : Entretien n°2.

*devant la grande confiance que manifestent les chargés d'accompagnement dans les personnes comme dans les projets.*<sup>54</sup> »

D'autre part, en échangeant avec Mme Merzguioui-Bamouss, travaillant dans les SIAE (Structures de l'Insertion par l'Activité Economique) de la région parisienne, elle m'explique la forte connotation entendue derrière le terme de "diagnostic" dans le champ de l'IAE (Insertion par l'Activité Economique). En effet, les difficultés affectant le bénéficiaire sont essentiellement mises en lumière. Le diagnostic est décrit alors comme une phase d'identification des problématiques auxquelles une prescription va lui être faite, de la même manière que pourrait le faire le corps médical<sup>55</sup>. L'orientation socio-professionnelle des personnes est alors conditionnée à des critères précis, tels que le public RSA (Revenu de Solidarité Active), les difficultés de langage, de mobilité ou de garde d'enfants. Ces éléments constituent l'objet des freins sociaux identifiés et justifient la démarche. Aussi, la naissance des CAE étant également motivée par une volonté de réinsertion socio-professionnelle des personnes, tel que le décrivait Elisabeth Bost, quel parallèle pouvons-nous faire entre les différentes appréhensions autour de la phase de diagnostic des personnes ? En rendez-vous diagnostic, l'équipe va chercher autant à relever les points forts que les fragilités de l'entrepreneur et de son projet d'activité. Certains éléments de sa vie personnelle vont nécessairement transparaître au cours de cette phase, car distinguer la personne de l'entrepreneur semble bien illusoire. Néanmoins, le diagnostic est aussi un échange au cours duquel l'entrepreneur va aussi vérifier l'adéquation de son projet dans la structure. Aussi la CAE s'éloigne de cette définition sous-entendue au sein de l'IAE comme un bilan des problématiques faisant suite à une prescription. Même les entrepreneurs dont le dossier est refusé ne font pas l'objet de prescriptions mais de réorientations vers d'autres structures qu'ils sont absolument libres de solliciter ou non.

Dans la réflexion autour du parcours d'intégration et d'ateliers des entrepreneurs dans les CAE alsaciennes, il a aussi été pensé une auto-évaluation à leur entrée. Cette dernière va bien dans le sens d'une évaluation commune sur l'état d'avancement de l'activité, ainsi que sur les besoins de montée en compétences sur des thématiques propres à chaque cas.

---

<sup>54</sup> BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi, op. cit.*, p. 23.

<sup>55</sup> MERZGUIOUI-BAMOISS (N.), 2015, *Entre accompagnement et quête de « résultat ». L'évaluation des parcours d'insertion en atelier et chantier*, Economie solidaire, Mention Sciences politiques et sociales, Mulhouse, Master 2 Ingénierie de Projets en Economie Sociale et Solidaire, p. 15.

### 1.2.C- Le comité d'engagement : pourquoi accepter, pourquoi refuser ?

Dans la Charte de Coopérer Pour Entreprendre (CPE), l'article 12 stipule :

*« Sauf incompatibilité technique justifiable, la CAE accueille toute personne souhaitant vivre de son savoir-faire, prête à engager son projet et adhérant a minima à l'idée d'entrepreneuriat collectif et à la nécessaire relation de confiance réciproque qu'elle implique. Il n'existe aucune sélection selon le profil sociodémographique des personnes, ou la rentabilité économique attendue de leur projet.<sup>56</sup> »*

A partir de là, quelle sélection en déduire ? Toutes les deux semaines, le comité d'engagement se réunit lors d'une réunion d'équipe dans l'objectif de discuter et décider de l'intégration des personnes reçues en diagnostic. Les différents critères d'acceptation des dossiers sont alors passés en revue à ce moment-là. A partir des différents diagnostics et comités d'engagement auxquels j'ai assistés, voici une lecture des principaux éléments de rejets sur les projets reçus en diagnostics au travers du tableau suivant.

---

<sup>56</sup> BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi*, op. cit., p. 220.

Raisons	Descriptif
<i>Raisons réglementaires</i>	Tout projet relevant des baux commerciaux, professions réglementées, reprise de fonds de commerce, investissement impliquant prêts professionnels. Une attention particulière est portée dès lors que le projet comporte une gestion des stocks : cela demande une surveillance particulière de la part du chargé d'accompagnement et de l'entrepreneur. De la même manière, la non-prise en charge de l'activité par l'assurance partenaire doit alors être couverte par une autre assurance pour la responsabilité civile professionnelle.
<i>Maturité du projet entrepreneurial</i>	Le projet n'est pas assez mur, il en est encore au stade de l'idée. Des informations importantes au niveau réglementaire, commercial ou stratégique manquent.
<i>Adéquation homme / projet</i>	L'expérience ou la formation de l'entrepreneur semble trop faible quant aux compétences et savoir-faire requis pour le projet présenté.
<i>Motivation et posture de l'entrepreneur</i>	La motivation et la posture en tant qu'entrepreneur sont considérées comme trop "légères" quant au souhait de l'activité à développer. Cela peut se traduire par un manque d'autonomie ou de prise d'initiatives qui complique alors les perspectives de développement de l'activité. Ces informations peuvent notamment être transmises par les structures partenaires aux CAE sur des situations où les entrepreneurs sont envoyés par ces dernières.
<i>Aptitude à la coopération</i>	Certaines postures d'entrepreneurs peuvent laisser présager dès le diagnostic des difficultés d'adéquation avec le modèle coopératif défendu. Néanmoins cela ne serait constitué que difficilement un motif à part entière : « <i>Bien que s'adressant à une coopérative, les porteurs de projet ne s'inscrivent pas dans une démarche coopérative, ne serait-ce que parce qu'ils l'ignorent fréquemment. La CAE ne peut postuler des porteurs de projet qu'ils soient d'emblée coopérateurs. Ce point est essentiel car il détermine l'enjeu majeur auquel la CAE doit faire face au-delà de l'accompagnement à la réalisation d'une activité économique : former les porteurs de projet aux pratiques mutualistes, coopératives et associatives.</i> <sup>57</sup> »

Aussi si le critère de rentabilité supposée de l'activité n'est pas nécessairement mentionné comme un critère de sélection pendant la réunion d'information collective, le comité d'engagement va néanmoins appréhender la viabilité et les débouchés quant au projet présenté. La balance effectuée entre la faisabilité du projet et la motivation à participer au modèle coopératif n'est pas évidente. Cet équilibre entre ces deux aspects est soupesé lors des comités d'engagement et fait parfois débat entre l'aptitude à la coopération de l'entrepreneur et la viabilité économique de l'activité entrepreneuriale. Les différents cas entre ces deux dimensions ne font pas l'objet de la même décision du comité d'engagement, il s'agit de cas par cas. En effet,

<sup>57</sup> *Ibid.*, p.211.

j'ai pu observer l'entrée d'une entrepreneuse présentée comme peu apte à la coopération mais avec un fort potentiel d'activité car elle avait déjà une partie de sa clientèle. Inversement, le projet d'un entrepreneur a été refusé car, malgré de bonnes aptitudes coopératives, la définition de son offre commerciale était encore trop floue.

Des cas d'entrepreneurs candidats se sont aussi présentés sur lesquels il semblait évident qu'ils nécessiteraient un accompagnement plus important de la part de l'équipe d'appui. Mis en perspective des moyens financiers et humains de l'équipe, certaines personnes dont la posture semble compliquée en tant qu'entrepreneur peuvent aussi être réorientées vers une recherche d'emploi salarié. Il s'agit de cas où la personne a déjà pu expérimenter l'entrepreneuriat, mais que visiblement, cela ne correspond pas à ses aptitudes.

Nous pouvons aussi exposer ici la question de la précarisation des entrepreneurs mis en perspective de l'expérience coopérative. Même si cette expérience est toujours source d'enrichissements pour l'entrepreneur, dans quelle mesure la CAE se doit d'être plus alerte autour des activités dont le développement commercial est compliqué ? Est-ce que cela doit relever de la responsabilité de la CAE de prévenir les futurs entrepreneurs sur les secteurs d'activité très concurrentiels ? Je fais notamment référence au cas des entrepreneurs du secteur du bien-être. Nous savons qu'il s'agit d'un secteur hyper-concurrentiel, notamment en Alsace et sur Strasbourg. Le développement de ces activités nécessite un temps relativement long pour qu'elles puissent atteindre un niveau viable pour les entrepreneurs. Le modèle économique doit alors être davantage approfondi sur ce type d'activité car la CAE connaît les difficultés sur ce marché en termes de débouchés. Cela pose aussi la question de la gestion de la concurrence lors d'une entrée sur la même offre et sur le même secteur géographique qu'un entrepreneur déjà présent dans la CAE. La question sous-jacente à cela est également de savoir dans quelle mesure la CAE peut soutenir la précarité des entrepreneurs.

Aussi il existe certaines conditions prérequis à l'intégration dans la CAE. Néanmoins il ne s'agit pas d'une sélection drastique sur les porteurs de projet et sur l'attendu des dossiers de candidature. Par exemple, la CAE ne demande pas de business plan sur trois ans aux entrepreneurs, mais uniquement un prévisionnel simplifié afin que ces derniers puissent aussi envisager la projection nécessaire au développement de leur activité. Certains entrepreneurs fournissent également des documents annexes à leur projet afin de consolider leur dossier. En fonction de l'état d'avancement du projet ou de la prospection de la clientèle, cela permettra à certains de gagner du temps sur leur période de CAPE afin de passer plus rapidement et sereinement en CESA. Globalement, le diagnostic permet de s'assurer de l'existence d'un projet dont l'entrepreneur détient le savoir-faire, mais également d'un esprit d'entreprise dans un

modèle coopératif. La CAE cherche ainsi à se protéger au niveau juridique, économique et politique, en intégrant des personnes aptes à adhérer au modèle coopératif, aspect néanmoins plus difficilement saisissable.

Cette sélection se fait dans une recherche d'adéquation des deux parties, la CAE et l'entrepreneur. En outre, la CAE n'est pas outillée pour suivre tous les types de projets. Elle n'a pas non plus pour objet de suivre des entrepreneurs dont la maîtrise de leur activité semble encore trop faible. Il s'agit à la fois de permettre un accompagnement de qualité des entrepreneurs au vu des ressources de la CAE et de savoir, le cas échéant, réorienter les personnes vers des partenaires territoriaux. Ces derniers sont également des structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat, mais interviennent soit sur les phases d'amorçage du projet, tel que BGE (Boutique de Gestion) ou Activ'Créa au sein de Pôle Emploi, ou sur des publics spécifiques, Tempo ou Vecteur (bénéficiaires RSA et travailleurs handicapés).

Sandrine Stervinou et Christine Noël-Lemaitre établissent un parallèle entre le compagnonnage et la CAE sur le processus d'intégration, puis sur la phase de socialisation entre les compagnons et les entrepreneurs.

*« Comme pour le compagnonnage, où avant d'être admis comme compagnon, plusieurs étapes sont à passer, au cours desquelles sont jugées les qualités de l'ouvrier, au sein de la CAE la capacité du porteur de projet à devenir un entrepreneur à part entière est l'objet d'une évaluation. Dans les deux cas, le postulant est ainsi mis face à ses responsabilités. <sup>58</sup>» « On débute par une phase test correspondant à l'aspirant, dans le compagnonnage, suivie d'une phase entrepreneur-salarié similaire au compagnon reçu, pour terminer entrepreneur-salarié ou compagnon fini. <sup>59</sup>»*

---

<sup>58</sup> STERVINO (S.), NOEL-LEMAITRE (C.), 2008, « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable », *Management & Avenir*, 20, p. 84.

<sup>59</sup> *Ibid.*, p. 83.

## PARTIE 2 : SOCIALISATION AU SEIN DE LA COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI

---

Dans cette seconde partie, nous chercherons à appréhender de quelle manière la Coopérative d'Activité et d'Emploi en tant qu'institution socialise les entrepreneurs sur le double volet de l'entrepreneuriat et de la coopération. Il s'agit également d'apprécier le degré d'autonomie de l'entrepreneur vis-à-vis de son activité dans le cadre normé de la CAE. En d'autres termes, de quelle manière s'approprie-t-il le cadre et les outils de la CAE pour conduire à bien son projet d'activité ? L'apprentissage est ici double, apprendre à entreprendre et apprendre à coopérer. L'éducation, la formation et l'information, en tant que principes de l'ACI, est soulignée par Jean-François DRAPERI comme une des expressions du pouvoir des coopérateurs.

*« Le troisième résultat est l'apprentissage continu des coopérateurs à travers l'action coopérative. Ce résultat, de nature éducationnelle, est le moins visible des trois effets de la coopération parce qu'il ne donne lieu à aucune évaluation, en dépit du fait que personne ne nie sa réalité. [...] La reconnaissance que l'action coopérative instruit en tant que telle suppose cependant de croire que la coopération définit un mode d'action collective réellement différent de celui prôné par l'économie libérale.<sup>60</sup> »*

Aussi en quoi la CAE est-elle un lieu de socialisation, d'appropriation et d'éducation ?

### 2.1- Quel cadre et quelles règles s'approprier ?

#### 2.1.A- Le cadre et l'évolution de la CAE depuis la Loi Hamon

La Loi Hamon du 31 juillet 2014<sup>61</sup>, mise en place au 1<sup>er</sup> janvier 2016, vient institutionnaliser une expérience ayant déjà fait ses preuves depuis une vingtaine d'années. Elle la formalise également dans un cadre normé avec des règles auxquelles elle ne peut déroger. Ces nouvelles contraintes s'imposent alors à chaque entrepreneur avec des impératifs différents entre les entrepreneurs en CAPE et ceux en CESA.

---

<sup>60</sup> DRAPERI (J.F.), 2012, *La République coopérative, Théories et pratiques coopératives aux XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècles*, Bruxelles : Editions Larcier, p. 276.

<sup>61</sup> Le portail de l'Economie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics, 2015, « La Loi Economie sociale et solidaire » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire> [27 mai 2018].

Ce cadre représente aussi une lutte de longue haleine des précurseurs des CAE qui, au travers de cette expérimentation de vingt ans aux marges du cadre légal, ont pu faire valoir la pertinence du modèle et sa reconnaissance juridique. En effet, les pratiques des CAE « *sans être illégales, étaient jugées à la limite de la licéité*<sup>62</sup> ». La relation entre les CAE et le droit est loin d'être une histoire à sens unique, elle est ponctuée de balancements « *entre responsabilité et insouciance, conformisme et innovation, légalisme et esprit libertaire*<sup>63</sup> ».

Le CAPE, comme période d'essai essentielle aux entrepreneurs, est alors inscrit dans le cadre légal et fait suite à une convention d'accompagnement qui jusqu'ici régissait cette première période d'entrepreneuriat en CAE. Il permet ainsi « *un statut de l'"entrepreneur à l'essai" [...] combinant les dimensions de formation et de confrontation à la réalité*<sup>64</sup> ». Dans cette idée d'entrepreneur à l'essai, les choses ont d'abord été négociées avec la Direction départementale du travail et l'ASSEDIC (Association pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce) afin que ce dernier puisse continuer à bénéficier des indemnités auxquels il peut prétendre avec son statut. Cela n'est pas anodin car cela signifie que « *leur statut est assimilable à celle d'une personne qui prospecte en vue de créer son entreprise et dont le statut est celui de demandeur d'emploi*<sup>65</sup> ». Par la suite, les choses se sont formalisées auprès de Pôle Emploi et les autres organismes sociaux afin que le statut initial soit conservé lors de la période en CAPE.

Le sociétariat, comme dernière étape du parcours de l'entrepreneur en CAE, est reconnu légalement au travers du contrat CESA avec une obligation de contractualisation à trois ans maximum après l'entrée dans la CAE. Il s'agit par là de garantir l'éthique du modèle défendu, à savoir le sociétariat de l'entreprise dont les entrepreneurs sont salariés. Par cette obligation, elle tente de prévenir certaines dérives, comme celle d'utiliser indéfiniment un cadre favorable à l'entrepreneur, sans nécessité d'engagement réciproque de sa part dans la structure. Le CESA, par sa reconnaissance dans le Code du Travail, vient apporter un statut, une responsabilité ainsi qu'un partage des risques au sein de la CAE, et une agrégation des forces et compétences entre les entrepreneurs-salariés afin de pouvoir se projeter dans la CAE au sein d'une structure grandissante. Ce statut tente aussi de dépasser certaines bipolarités historiques, tels que le patronat et le syndicat, ou encore le salariat et l'entrepreneuriat. Il vient confondre les genres, reconnaître légalement un dialogue entre des cases établies et peu connectées.

---

<sup>62</sup> VEYER (S.) in BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi, op. cit.*, p. 178.

<sup>63</sup> *Ibid.*, p. 177.

<sup>64</sup> BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi, op. cit.*, p. 110.

<sup>65</sup> *Ibid.*, p.99.

Au travers de cette loi, l'objectif est double : il s'agit à la fois de permettre à des porteurs de projet de développer leur activité dans un cadre sécurisé, tout en protégeant les structures porteuses des aléas (accidents, maladie, etc.). Ce cadre légal permet donc :

- L'expérimentation au travers du contrat CAPE ;
- L'engagement à long terme avec le CESA, ce qui signifie le régime du salarié, la protection sociale ainsi qu'un salaire lissé ;
- L'accompagnement continu à un rythme adapté sur une durée d'au moins trois ans ;
- Le travail collaboratif avec les pairs ;
- L'appartenance sociale au sein de la coopérative par le salariat ;
- La réversibilité de la démarche grâce à l'assurance chômage.

La CAE permet ainsi à tout porteur de projet (demandeurs d'emploi, salariés, bénéficiaires du RSA, etc.) d'expérimenter sereinement son activité en renouvelant jusqu'à trois fois un CAPE d'une durée de huit mois, Pendant cette première période, tout en développant son activité, l'entrepreneur conserve parallèlement son statut initial à son entrée dans la CAE et bénéficie à ce titre des mêmes droits auxquels ils pouvaient prétendre. Ce n'est qu'en signant le CESA que l'entrepreneur en CAE commence à s'ouvrir des droits sociaux en commençant à se rémunérer au travers de son activité et en cotisant auprès des différentes caisses de protection sociale : « *Et puis c'est la satisfaction de se tirer un salaire et de se dire "oui j'ai réussi !"* »<sup>66</sup> » Le montant des cotisations assure une protection sociale complète, mais il doit aussi s'appliquer sur un montant de chiffre d'affaires minimal afin que l'activité puisse devenir un emploi viable.

*« Le doute que j'ai eu et que j'ai encore d'ailleurs, c'est après le contrat CAPE, en signant le contrat d'entrepreneur-salarié, où là au niveau des charges, avec les charges patronales, les charges salariales et tout ça, est-ce que ça va être finalement viable. Parce que finalement c'est 50% du chiffre d'affaires qui ressort. »<sup>67</sup> Ou encore : « 50% de mon chiffre d'affaires qui s'en va, est-ce que je vais réussir à me dégager un salaire ? »<sup>68</sup> »*

En effet, cela signifie qu'« *approximativement pour 100 euros de chiffre d'affaires réalisé, seulement la moitié va dans la poche de l'entrepreneur* »<sup>69</sup>, ce qui affirme bien une logique complètement différente d'une logique d'assistance.

Lors d'un de mes entretiens, une entrepreneuse va même jusqu'à décrire la problématique d'un confort d'entreprendre qui pourrait se révéler annihilant dans la dynamique du projet.

---

<sup>66</sup> Cf. Annexe 10 : Entretien n°8.

<sup>67</sup> Cf. Annexe 3 : Entretien n°1.

<sup>68</sup> *Ibid.*

<sup>69</sup> BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi*, op. cit., 240 p. 98.

*« La coopérative, ça peut être un peu dangereux avec le confort de Pôle Emploi, mais d'un autre côté, le fait d'avoir des rendez-vous où tu discutes avec des personnes de la coopérative et où ne serait-ce que d'en parler...<sup>70</sup> »*

Si la CAE est un cadre de sécurisation particulièrement innovant pour les travailleurs indépendants, elle est aussi un terrain d'expérimentation ouvrant les possibles pour ces derniers. Quelle structure peut se prévaloir d'accompagner trois ou quatre activités pour le même entrepreneur en facturant à la même personne morale ? Plus que permettre la multi-activité, elle fluidifie les changements d'activité des entrepreneurs, assouvit leur besoin de renouvellement professionnel et permet financièrement d'équilibrer des activités afin d'en vivre décemment. Cet entrepreneur décrit ainsi son basculement progressif d'activités que lui permet la CAE.

*« Pour synthétiser tout ça, je suis entré dans la formation informatique et je compte terminer d'ici une dizaine d'années pour vivre uniquement de l'activité thérapeutique. Donc effectivement, c'est quand même un risque. Et ça, aucune autre structure ne me permettrait de faire ça à part la coopérative, parce que dans la coopérative, elle a accès à tous ces métiers-là. Pour peu qu'on y ait les compétences, on peut les faire. Moi le numéro de SIRET que j'utilise, c'est celui de la coopérative. Alors que dans une structure normale, même si ça s'est allégé ces derniers temps, on peut mettre deux activités dans une entreprise, mais il faut qu'elles soient concomitantes, sinon ils n'acceptent pas. Si un maçon fait de la charpente, ils vont peut-être accepter, ça reste dans le bâtiment, mais un informaticien qui veut être thérapeute...<sup>71</sup> »*

Un autre entrepreneur souligne la lourdeur administrative de la création d'entreprise pour héberger des activités différentes.

*« Mais quand j'ai arrêté de bosser pour le cinéma d'Erstein en fait, je voulais assurer ces trois activités-là. Or, on m'a clairement dit, si tu fais ça, il faut ouvrir trois entreprises différentes. Bon, déjà ça me semblait assez ubuesque. [...] Et effectivement, ça collait parfaitement, puisque là ici je peux assurer toutes mes activités sans que ça ne me pose de problèmes, même en plus de faire de la formation transversalement sur ces différentes activités.<sup>72</sup> »*

Le salariat au sein de la CAE est bien l'expression de la garantie d'une protection sociale correcte et tente ainsi de l'extirper de la vision impliquant nécessairement une relation de subordination : *« Ce n'est donc pas sous l'angle de la subordination que le salariat est recherché*

---

<sup>70</sup> Cf. Annexe 3 : Entretien n°1.

<sup>71</sup> Cf. Annexe 5 : Entretien n°3.

<sup>72</sup> Cf. Annexe 7 : Entretien n°5.

par les entrepreneurs mais bien sous celui de la protection sociale.<sup>73</sup> » En effet, « le lien de subordination constitue le critère principal du contrat de travail ; en son absence c'est la qualification même de contrat de travail qui tombe<sup>74</sup> ». Légalement, le contrat de travail se définit de la manière suivante : « une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant rémunération<sup>75</sup> ». Néanmoins, face aux nouvelles formes de travail et aux nouveaux enjeux qu'elles génèrent, le droit du travail et ce contrat évoluent pour tenter de mieux cerner ces transformations. L'indépendance juridique et le travail indépendant riment aussi avec dépendance économique au marché. Les CAE ont donc œuvré pour la reconnaissance légale du statut d'entrepreneur-salarié car le salariat reste actuellement le cadre dont la protection sociale reste la plus aboutie.

Cependant ce dernier n'est pas dénué de critiques dans le monde coopératif des CAE. La question de la relation de subordination au sein des relations de travail entre entrepreneurs et membres de l'équipe d'appui, et entre salariés et les différents gérants, qui peuvent être des membres de l'équipe ou des entrepreneurs, peuvent poser de réelles questions dans le fonctionnement quotidien. Cela interroge aussi plus profondément la manière dont le droit du travail vient s'adapter à ces nouvelles formes de travail, ainsi que la manière dont il vient se confronter au droit coopératif.

Si les CAE utilisent actuellement le support du salariat pour sécuriser leur modèle, l'Histoire coopérative s'est aussi inscrite dans la contestation du salariat que nous pouvons notamment retrouver dans le livret d'accueil de Coopaname : « Les coopératives ouvrières au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle se sont construites sur la revendication de l'abolition du salariat.<sup>76</sup> ». C'est dans ce sens-là que le salariat peut davantage être considéré comme une étape de la sécurisation des parcours des entrepreneurs en CAE, faute de mieux actuellement. En effet, *in fine*, d'autres formes de protection sociale sont à imaginer, tel qu'un système de mutualité intra-coopérative, afin de dépasser le cadre du salariat et de la relation de subordination que celui-ci sous-tend dans le droit du travail.

*« Selon la nouvelle logique en construction, la sécurité, aujourd'hui offerte par l'Etat-providence devrait à terme être atteinte, au moins en partie, par la coopération, le salariat n'étant qu'une pratique temporaire. <sup>77</sup>».*

---

<sup>73</sup> BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi, op. cit.*, p. 27.

<sup>74</sup> *Ibid.*, p. 161.

<sup>75</sup> BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi, op. cit.*, p. 162.

<sup>76</sup> BOUDES (M.), 2018, « Entreprise sociale : être ou ne pas être hybride ? Etude d'une coopérative d'activité et d'emploi », p. 50.

<sup>77</sup> *Ibid.*, p. 53.

Si cette question ne concerne pas réellement la première étape de l'accompagnement au travers du CAPE, cette réflexion vient bousculer le CESA afin de déplacer la relation de subordination encore induite actuellement par le droit du travail dans la relation salariée.

D'autre part, quelles ont été les appropriations de la Loi Hamon et des changements en découlant par les entrepreneurs présents à ce moment-là ? Pour les entrepreneurs absents à cette période au sein de la CAE, le comparatif ne peut pas se faire, et c'est assez simplement que la nouvelle "formule" est adoptée. Ceux présents notent davantage que les départs étaient liés à des incompatibilités des entrepreneurs avec la coopérative : « *Parce que ça ne répondait pas à leur demande.*<sup>78</sup> » Le passage de la Loi Hamon a finalement permis de formaliser un positionnement des entrepreneurs au sein de la coopérative en fixant des échéances précises.

*« Finalement la Loi Hamon a juste appuyé quelque chose qui existait déjà. Comme ce n'était pas une loi, on n'était pas dans l'illégalité si on laissait trainer un peu les choses pour telle ou telle raison. Mais clairement il nous était déjà demandé de se positionner au bout des trois ans, est-ce que vous voulez rester en coopérative, ou est-ce que vous voulez passer en structure plus classique, c'était déjà le cas. Donc en fait, ça permettait d'asseoir un statut, qui était pour ne pas dire inexistant, qui était invisible. De nombreuses personnes aujourd'hui ne connaissent pas le statut d'entrepreneur-salarié, ne savent pas qu'il existe, qu'il est légal, à cette époque-là, c'était un projet, c'était une sorte de test, donc c'était encore pire. Beaucoup de gens... ça ne va jamais tenir ou c'est du bricolage en tout cas. Là, le fait que cette loi soit arrivée, et ok on a du faire ce grand coup, soit de balai, soit d'intégration rapide avec beaucoup beaucoup d'entrepreneurs à la fois, ce qui a donné lieu à des AG extraordinaires "extraordinaires", le fait est que c'était juste un cap à passer sur l'année dernière.<sup>79</sup> »*

Le passage au CESA<sup>80</sup>, et donc avant les trois ans, est à double tranchant. Il contraint légalement des entrepreneurs à quitter la coopérative, alors que leur appétence coopérative semble évidente. Mais il permet également de mettre en lumière la viabilité du projet, et plus que cela, la possibilité d'en faire un emploi salarié et d'en vivre dignement.

Aussi le changement de cadre légal de la CAE est différemment appréhendé selon les entrepreneurs, selon leur ancienneté et leur sensibilité. De la même manière, les entrepreneurs se saisissent de façon différenciée des procédures et règles leur incombant en tant que membre de cette structure.

---

<sup>78</sup> Cf. Annexe 6 : Entretien n°4.

<sup>79</sup> Cf. Annexe 5 : Entretien n°3.

<sup>80</sup> Comme vu précédemment, je rappelle que le CESA est conditionné au fait de pouvoir se dégager l'équivalent d'un 67h SMIC mensuel, ce qui permet alors l'ouverture à la protection sociale.

### 2.1.B- Intelligibilité des règles du jeu de la CAE

Comment rendre intelligible des procédures et techniques propres à l'organisation de la CAE et parfois ressenties comme externes aux entrepreneurs ? Quelle adaptation des dispositifs d'accompagnement vis-à-vis des profils de porteurs de projet ?

Les grandes règles comptables et l'utilisation du logiciel de comptabilité Winscop font partie des sujets abordés dans les ateliers incontournables du parcours de l'entrepreneur dans les CAE de Cooproduction. Sans avoir pour but de devenir expert-comptable, l'objectif est à la fois de comprendre les grandes logiques comptables de l'activité de chacun afin d'en avoir une idée plus précise en termes de gestion et de prévisionnel, ainsi que de pouvoir maîtriser le logiciel Winscop qui est en fait l'interface comptable entre les entrepreneurs et l'équipe d'appui. Les entrepreneurs doivent en effet savoir réaliser leurs factures, devis, notes d'achats et de frais, et connaître également les process de remises de chèques et d'espèces. Ces aspects administratifs, voire techniques pour certains, ne sont pas limpides pour tous. En effet, j'ai pu remarquer un certain désintérêt auprès des entrepreneurs sur ces questions comptables et gestionnaires. Comme nous l'avons vu précédemment, un certain nombre d'entre eux viennent justement chercher à la coopérative un appui par l'équipe sur ces aspects-là et font preuve d'un certain détachement sur le volet chiffré de leur activité. Il s'agit parfois de compétences pour s'en emparer, mais surtout de volonté et d'intérêt afin d'y consacrer du temps que les entrepreneurs préfèrent donner dans le "cœur" de leur activité entrepreneuriale, à savoir là où ils maîtrisent davantage leur savoir-faire.

*« Alors oui, l'autre aspect, c'est tout l'aspect gestionnaire en fait, tout l'aspect comptabilité. Ça ne m'intéresse pas, enfin j'ai vraiment du mal à m'y intéresser. Et ce qui est un peu., enfin comment dire... Je suis censée m'y intéresser et je suis censée devenir autonome là-dessus mais franchement je n'ai aucune envie. [...] Je suis assez hermétique à ces trucs-là. Mais sans doute que ça va aussi se faire naturellement au bout d'un moment, que ça m'apparaîtra comme important de m'y intéresser et de comprendre.<sup>81</sup> » Un autre entrepreneur ajoute : « Là où j'ai fait appel à la coopérative, oui, c'est très clairement tout ce qui est gestion, compta, etc. J'y connais rien, ça ne m'intéresse pas, ce n'est pas mon truc et je n'ai pas envie d'y consacrer de temps. Ça c'est tout à fait clair, et vraiment voilà, c'est pour ça que je dis que ça ne me dérange pas de payer un mois de salaire pour avoir un truc qui est clair, où on ne vient pas me chercher des poux dans la tête, que je n'ai pas l'inspecteur des impôts sur le dos quoi.<sup>82</sup> »*

---

<sup>81</sup> Cf. Annexe 4 : Entretien n°2.

<sup>82</sup> Cf. Annexe 6 : Entretien n°4.

La CAE est donc aussi une fonction support dans la recherche initiale des entrepreneurs pour un appui financier, comptable et juridique. Quelle envie et quelle énergie les entrepreneurs ont-ils à s'appropriier ces règles ? Quelles difficultés rencontrent-ils ? Le désintérêt notable du suivi comptable de l'activité que j'ai pu constater chez certains au cours de mes entretiens renvoie également à l'idée que les entrepreneurs viennent en CAE pour vivre correctement d'une activité ayant un sens pour eux, mais accepte relativement facilement les règles du jeu leur incombant : *« Comme c'est des questions qui ne me passionnent pas trop, ce n'est pas que je m'en fous, mais c'est les règles du jeu et je les intègre en tant que telles. Donc je ne vais pas les remettre en cause.<sup>83</sup> »* Ou encore : *« Ce n'est pas comme si j'avais quelqu'un à qui rendre des comptes, mais disons que je me suis engagée dans quelque chose où voilà je dois respecter un fonctionnement.<sup>84</sup> »* L'intelligibilité des règles comptables de la coopérative semble abordable, notamment du fait de la possibilité de participer plusieurs fois aux ateliers et de solliciter l'équipe d'appui sur toutes les questions techniques.

*« Oui elles [les règles] sont suffisamment expliquées par la coopérative, mais je suis mauvais élève de ce côté-là. Et comme je sais que j'ai du monde, je fais beaucoup moins d'efforts de comprendre les choses. Et là-dessus je me repose sur mes lauriers.<sup>85</sup> »*

Néanmoins, un entrepreneur souligne également le manque de procédures pour pouvoir être autonome dans les démarches.

*« Mais pour que l'entrepreneur sache, fasse sa facture juste du premier coup, il faut qu'il y ait quelque part un demi bout de papier où il y a marqué "tu fais ça, tu fais ça", et c'est bon, on n'en parle plus. Ca aussi, je trouve que ça manque au niveau documentaire, il y a des procédures qui manquent. Enfin même pas des procédures, des modes d'emploi quoi. [...] Des fiches d'instruction. "Il faut faire ça, on fait ça." En cinq lignes, la personne sait qu'il faut faire ça et je ne me pose pas de question. Et n'importe qui, qui veut savoir, il va sur le site et il sort la procédure. Toutes les grosses boîtes avec un système qualité fiable, c'est comme ça que cela se passe.<sup>86</sup> »*

Il faut néanmoins préciser que le cas comptable en question était relativement nouveau et que ce manque de clarté noté sur la procédure est aussi lié à des cas qui ne s'étaient pas présentés jusqu'ici au sein de la coopérative, d'où un certain tâtonnement dans la mise en œuvre.

D'autre part, la contribution coopérative, à hauteur de 10 à 12% de la marge brute dans les coopératives de Cooproduction, est aussi une des grandes règles du jeu à laquelle les

---

<sup>83</sup> Cf. Annexe 4 : Entretien n°2.

<sup>84</sup> Cf. Annexe 3 : Entretien n°1.

<sup>85</sup> Cf. Annexe 5 : Entretien n°3.

<sup>86</sup> Cf. Annexe 6 : Entretien n°4.

entrepreneurs doivent se soumettre. Ils contribuent financièrement au fonctionnement de la coopérative qui, sans cela, ne pourrait être viable économiquement<sup>87</sup>. La contribution correspond donc à la fois à l'accompagnement proposé par l'équipe d'appui ainsi que toute une partie de la gestion comptable, administrative et juridique dont ils peuvent se décharger, leur permettant ainsi de consacrer davantage de temps à leur activité principale. De plus, elle reflète également les valeurs qu'ils souhaitent soutenir et est perçue comme quelque chose de normal pour les services rendus et le modèle défendu par la coopérative. Bon nombre d'entrepreneurs la perçoivent au-delà d'une simple cotisation financière à un service administratif.

*« Et donc la structure de la coopérative permettait de ne pas perdre ses droits sociaux, si jamais ça ne devait pas fonctionner, j'aurais le chômage, donc ce n'est quand même pas inintéressant. Et même si effectivement certains comparent aux 10% que l'on doit donner et tout ça, si on fait bien le bilan des choses, c'est quand même loin d'être anodin. Et puis je ne pense pas que ça puisse se calculer économiquement, le rapport pécunier de "combien ça me coûte" pour un service qui, tout ça, ça fait partie de nos discussions que l'on a avec les groupes de travail. Je veux dire, la coopérative, ça va un peu plus loin que ça au niveau de la cotisation, que juste payer le staff administratif. <sup>88</sup>»*

L'interrogation autour de cette contribution se fait davantage sentir par les entrepreneurs ayant pu avoir une expérience entrepreneuriale antérieure et établissant alors un comparatif. C'est notamment à ce moment-là que la CAE se positionne comme une structure en concurrence avec d'autres possibilités d'accompagnement. La question fait mouche au moment de la recherche de statut ou de structure d'accompagnement des entrepreneurs car la CAE se positionne sur le marché avec la plus importante contribution à reverser, comparativement aux couveuses ou au portage salarial. *« Il y avait cette idée de charges inhérentes à la coopérative qui questionnaient sur "est-ce que je vais rentrer suffisamment d'argent pour..."<sup>89</sup> »* En effet, même si la coopérative permet un statut sécurisé afin d'entreprendre, la question reste de savoir ce que l'entrepreneur pourra "retirer" de ces 10% minimum de contribution sur la marge brute de l'activité. Nous pouvons alors remarquer certains positionnements de clientélisme vis-à-vis de la CAE avec les interrogations d'entrepreneurs quant à l'adéquation entre la contribution versée et les services rendus attendus<sup>90</sup>. Néanmoins cela semble rester marginal et la contribution coopérative ne revêt dans la majorité des cas une relation prestataire-client.

De plus, nous pouvons souligner que cette contribution est proportionnelle à la marge dégagée. Or, cela peut aussi être rédhibitoire pour les entrepreneurs dont l'activité est la plus rentable. La question se pose alors de la mise en place de plafonds de cotisations afin de garantir une

---

<sup>87</sup> Selon les coopératives, la totalité des subventions représentent plus ou moins 50% du modèle économique.

<sup>88</sup> Cf. Annexe 5 : Entretien n°3.

<sup>89</sup> Cf. Annexe 3 : Entretien n°1.

<sup>90</sup> Enquête de satisfaction de novembre-décembre 2017 auprès des entrepreneurs des trois CAE de Coopération.

certaine réciprocité. Cependant, la CAE a aussi besoin de la participation financière de ces entrepreneurs afin d'assurer la viabilité du modèle et une certaine solidarité parmi les entrepreneurs.

Un des derniers aspects pouvant poser question à l'entrée en CAE comparativement au statut de micro-entrepreneur est la facturation de la TVA. En effet si le micro-entrepreneur est exonéré de TVA jusqu'à certains seuils légaux<sup>91</sup>, l'entrepreneur en CAE, outre certaines coopératives spécialisées dans des secteurs d'activité<sup>92</sup>, collecte et déclare la TVA. L'interrogation se porte notamment aujourd'hui sur les entrepreneurs du secteur de la thérapie. L'enjeu est de pouvoir tarifier des prestations alignées sur les prix du marché sans être perdant : *« Parce que si je veux lui demander exactement ce que je pense valoir et que je le multiplie par deux pour donner la part à l'Etat, on va tomber dans l'indécence.<sup>93</sup> »* Il s'agit donc de proposer des prix justes pour l'entrepreneur, tout en rivalisant sur un marché où des micro-entrepreneurs peuvent de fait proposer des prix 20%<sup>94</sup> moins élevés sur des prestations de services.

Les différences de charges entre le système proposé en CAE et d'autres statuts se révèlent au moment du passage en CESA. Globalement, la différence de charges va se jouer sur :

- La contribution coopérative allant de 10 à 12% sur la marge brute dégagée ;
- L'activité soumise à la TVA ;
- Le paiement des charges salariales et patronales.

Aussi, au-delà de l'adéquation avec le modèle coopératif et les valeurs défendus en CAE, certains entrepreneurs se posent néanmoins la question de la viabilité de leur activité en CAE.

*« Parce que tant que j'étais en auto-entreprise, il n'y avait personne pour me demander des comptes ou quoi, c'était mon petit circuit, mon petit machin, et voilà quoi. A partir du moment où je franchissais le cap de la coopérative, forcément je m'engageais sur un projet qu'il fallait défendre, qu'il fallait que je rentre de l'argent, ça ajoutait d'autres démarches et d'autres contraintes.<sup>95</sup>»*

---

<sup>91</sup> La TVA n'est ni facturée ni déduite lorsque le chiffre d'affaires est inférieur à 82 800 euros pour les activités commerciales et 33 200 euros pour les activités de prestations de services, artisanat et les activités libérales.

<sup>92</sup> Cela est par exemple le cas de Formacoop, CAE de Franche-Comté spécialisée dans la formation professionnelle, qui permet à ses entrepreneurs d'être exonérés des 20% de TVA auxquels leur activité est normalement soumise. L'émergence de Formacoop est également due à la spécificité de la réglementation de ce secteur d'activité qui est aussi en pleine restructuration avec les derniers amendements Macron.

<sup>93</sup> Cf. Annexe 5 : Entretien n°3.

<sup>94</sup> Mis à part sur la formation professionnelle qui est exonérée de TVA, la TVA facturée est de 20% le plus souvent, excepté pour les produits artistiques et culturels sur Arténréel (5,5%) ou sur certaines prestations relevant des Services à la Personne (SAP) chez Coopénates (10%).

<sup>95</sup> Cf. Annexe 4 : Entretien n°2.

Le modèle coopératif et les valeurs défendues au sein de la CAE sont aussi confrontés à un principe de réalité quant à la viabilité économique des activités développées avec les charges inhérentes au modèle.

*« Et puis je verrai d'ici un an ou deux, si c'est viable pour mon activité, si je peux augmenter mon salaire ou pas ou si je peux me payer tous les mois le salaire minimum pour toutes les cotisations, sécu, chômage notamment, si ça fonctionne. [...] Enfin je trouve que pour se verser un salaire, c'est hyper cher de payer tout ça, donc je ne sais pas si ça va être viable ou pas... J'attends de voir.<sup>96</sup> »*

## **2.2- Devenir entrepreneur en CAE ?**

### *2.2.A- La boîte à outils des entrepreneurs*

En quoi la CAE peut-elle devenir un espace de capacités au sens entendu par Amartya Sen et Martha Nussbaum ? Comment faire de la CAE un espace où chacun peut développer ses capacités et venir y trouver celles manquantes au développement de son activité ? Comment apporter des connaissances ou compétences à une diversité d'entrepreneurs aussi vaste ? Ces questions sont le fruit de travaux menés au sein des CAE afin de proposer un parcours d'accompagnement individuel et collectif pertinent, de l'intégration à la CAE jusqu'à sa pérennisation par le sociétariat. Les CAE ont en effet toute une dimension réflexive quant à leurs méthodes de transmission. J'ai par ailleurs pu participer à la réflexion sur le chantier des ateliers au sein des CAE de Cooproduction avec une nouvelle proposition de formule pour la rentrée de septembre 2018. Les modalités à prendre en compte ne sont pas simples. Il faut à la fois intégrer des entrepreneurs aux parcours et compétences diverses, aux attendus différents, sans parler non plus des contraintes logistiques et financières inhérentes à la structure.

Un large panel de formations est proposé aux entrepreneurs qui se découpe en deux grandes catégories : les ateliers obligatoires auxquels ils ne peuvent déroger pour rentrer dans la coopérative (il s'agit de la maîtrise de l'outil Winscop, des règles comptables, d'une présentation de la vision politique de la coopérative et du mouvement dans lequel elle s'inscrit<sup>97</sup>) et tout un ensemble d'ateliers auxquels ils peuvent assister selon leurs besoins. La question de la montée

---

<sup>96</sup> Cf. Annexe 8 : Entretien n°6.

<sup>97</sup> L'atelier "Mouvement coopératif" sur lequel nous reviendrons plus tard en 2.2.C.

en compétences et de l'autonomie des entrepreneurs sur leur activité est centrale quant à la cohérence du parcours en CAE.

*« Mais je pense qu'une des grandes forces qu'on a, c'est qu'on assiste à tout l'échantillon des ateliers quand on rentre, quand on intègre la coopérative, mais la chance qu'on a, c'est qu'on peut les refaire après au fur et à mesure des besoins et au fur et à mesure de notre propre avancée dans notre projet. Donc il y a des ateliers que je referai bien de temps en temps pour entretenir quelque chose, pour approfondir quelque chose que j'ai mal compris, pour aborder la question avec un autre état d'esprit qu'avec celui que j'avais en arrivant, parce que j'ai changé entre temps.<sup>98</sup> »*

L'idée est aussi de développer des outils dits conviviaux, tels qu'Ivan Illich le décrit dans *La Convivialité*. La technique ne doit pas être seulement accessible aux experts, elle doit aussi être mobilisable par les acteurs. Elle doit donc s'inscrire dans le monde vécu des acteurs<sup>99</sup>. Nous pouvons par exemple citer le projet "Gestion radieuse". En partant des usages, le projet propose un outil simplifié de gestion en intégrant l'aspect numérique. Des designers ont créé des prototypes numériques afin de permettre aux entrepreneurs un accès simplifié à leur tableau de bord ainsi qu'à toute une série de données concernant leur activité. Il s'agit de simplifier les outils de gestion pour se décharger de l'aspect comptable et améliorer des conditions de travail. *In fine*, l'objectif est de gagner du temps pour l'entrepreneur et de le libérer de certaines contraintes influant sur le cadre de sa vie professionnelle. L'objet collectif de cet outil peut aussi être appréhendé comme un gain de temps pour vivre le sociétariat.

Si la coopérative outille différemment les entrepreneurs selon leurs vécus professionnels et personnels respectifs, il n'arrive pas au sein de la CAE vierge de compétences et d'outils mobilisables pour leur activité. Nous pouvons bien sûr citer Pierre Bourdieu quant au capital social des entrepreneurs que ces derniers mobilisent au profit de leur projet.

*« Le capital social est donc défini de façon très simple comme un ensemble de relations. Tout individu est doté d'un capital social donné, celui-ci n'est pas une donnée naturelle, mais le produit de sa stratégie. Les individus investissent consciemment ou inconsciemment pour accroître leur capital social, sachant que celui-ci dépend des autres formes de capital : le capital économique, le capital culturel et le capital symbolique.<sup>100</sup> »*

---

<sup>98</sup> Cf. Annexe 4 : Entretien n°2.

<sup>99</sup> ILLICH (I.), 1973, *La Convivialité*, Paris : Editions du Seuil, 162 p.

<sup>100</sup> BOUTILLIER (S.), 2006, « De la société salariale à la société entrepreneuriale, valeur travail et capital social » in BOUTILLIER (S.), UZUNIDIS (D.) (dir.), 2006, *Travailler au XXIème siècle, Nouveaux modes d'organisation du travail*, art. cit., p. 92.

Il précise également l'interdépendance de ces trois capitaux qui s'influencent réciproquement quant à leur efficacité et leur impact. Si nous prenons le capital social, celui-ci pourra être facilité par le capital économique, mais il permettra également d'accroître ce dernier.

Mark Granovetter ajoute sur l'importance du réseau et des relations pour les entrepreneurs qu'il existe différents types de liens qui vont favoriser des choses différentes. Il classe les liens à partir des quatre grandes caractéristiques suivantes : le temps partagé (c'est-à-dire la quantité de temps passé ensemble), l'intensité émotionnelle, le degré d'intimité et les services réciproques entre les personnes. A partir de ces critères, il établit trois formes de liens distincts :

- Les liens faibles (connaissances, amis d'enfances, collègues de travail) ;
- Les liens forts (relations familiales, amis proches, etc.) ;
- Les liens inexistantes (personne que nous croisons par proximité géographique ou autres).

Il nous explique que la réussite entrepreneuriale tient à une combinaison subtile de liens forts et de liens faibles. En effet, si les liens forts sont importants en tant que socle, ou premier cercle de connaissances, les liens faibles donnent accès à des réseaux auxquels nous n'avons pas accès autrement. C'est ce que Granovetter désigne par la force des liens faibles. Ils fournissent des informations nouvelles, alors que les liens forts fournissent des informations que nous avons déjà. Il illustre notamment cela par les différences de comportement des différentes communautés indonésiennes de commerçants : individualisme exacerbé et pas de solidarité de groupe chez les commerçants javanais, opportuniste généralisé et solidarité faible au sein de la communauté philippine, altruisme et solidarité forte chez les Balinais et solidarité forte mais limitée à un cercle familial restreint parmi la communauté chinoise de Java<sup>101</sup>.

Aussi sur le volet de la communication, bon nombre d'entrepreneurs souligne l'efficacité du bouche à oreille, du réseau mobilisé quant à l'établissement de leur clientèle : « *C'est le bouche à oreille et le réseau interne. Ça marche beaucoup plus que n'importe quoi d'ailleurs.*<sup>102</sup> » Le démarchage et la prospection sont aussi largement facilités par des expériences antérieures dans le secteur commercial, ou du moins avec une connaissance des enjeux de l'entreprise.

*« Je pense que l'expérience d'entreprise, c'est un truc qui me sert tout le temps. Parce que comme j'étais aussi dans les cadres, dans les staffs de direction, ça ne me gêne pas du tout tu vois de parler à la direction d'entreprise. Donc ça je pense que c'est un gros plus. Deuxième gros plus, c'est par rapport à tout ce qui est personnel chez Cora et compagnie. J'ai quand même un gros bagage de travail dans les ateliers tout bêtement, les gens qui travaillent à la chaîne, etc.*

---

<sup>101</sup> GRANOVETTER (M.), 1973, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78 (6).

<sup>102</sup> Cf. Annexe 6 : Entretien n°4.

*Donc j'ai un discours qui est un discours du terrain si tu veux, et pas un discours théorique. [...]  
Et puis je me sentais à l'aise, je me sentais chez moi, parce que c'était ma vie d'avant.<sup>103</sup> »*

Les entreprises, cibles de certains entrepreneurs, ont parfois tendance à être diabolisées quant à leurs préoccupations et certains entrepreneurs se sentent démunis face à cette manne de clients potentiels avec lesquels ils se retrouvent à court d'arguments. Aussi, l'expérience de l'entreprise afin de connaître ses problématiques, son fonctionnement et ses rouages est une véritable porte d'accès pour le démarchage.

### *2.2.B- Acquérir la posture de l'entrepreneur*

Qu'est-ce qu'être entrepreneur ? Y a-t-il une essence à être entrepreneur ? Le devient-on ? Si certains ont pu avoir par le passé une expérience entrepreneuriale antérieure, d'autres ont eu des expériences professionnelles leur permettant d'appréhender une partie des aspects du "métier" d'entrepreneur. Le cadre de la CAE permet alors de tester, développer et pérenniser son activité « pour "apprendre en faisant" le métier d'entrepreneur<sup>104</sup> ». En effet, le changement de posture d'une activité salariée à l'entrepreneuriat est aussi un apprentissage :

*« Alors c'était plutôt sur la posture entrepreneuriale, et je pense que c'est une vie de salariat qui fait que... voilà il faut se décoincer de cette position, il faut être acteur, il faut s'affirmer dans ce que l'on fait. Et je pense que c'était plutôt... alors je ne sais pas, j'avais peut-être peur de mal faire.... Alors que depuis j'ai complètement changé d'idée sur cette question-là. Je pense que ce qu'il faut, c'est faire, bien ou mal. Après, j'ai bien compris par expérience, qu'une vie d'entrepreneur, c'est un réajustement permanent. Il y a des choses qui bougent, il faut s'adapter à la demande du client, au marché, à ce que nous nous souhaitons dans nos vies professionnelles et personnelles. Donc il n'y a pas vraiment de bonnes ou de mauvaises manières de faire. Il n'y a pas de méthode miracle et moi je pense que j'avais encore une démarche un peu scolaire. [...]  
Parce qu'il y a beaucoup de choses à apprendre, on ne naît pas entrepreneur ! Ce n'est pas vrai, et on peut avoir toutes les qualités professionnelles du monde dans sa pratique, ça ne fait pas de nous des entrepreneurs, ça ne fait pas de nous des bons commerciaux, des bons communicants, ça ne travaille pas notre posture, voilà.<sup>105</sup> »*

Certaines expériences antérieures de personnes interrogées sont intéressantes à mettre en lumière par le côté débrouillardise et prise d'initiatives qu'elles illustrent. Voici une description du quotidien au sein de la caserne vécu par un entrepreneur, ancien militaire.

---

<sup>103</sup> *Ibid.*

<sup>104</sup> BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi, op cit.*, pp. 216-217.

<sup>105</sup> Cf. Annexe 9 : Entretien n°7.

*« Et donc pendant une semaine, on peut devenir mécanicien, pendant la semaine d'après on peut devenir formateur, la semaine d'après on peut devenir un grand sportif parce qu'il y a un challenge et tout ça, c'est constamment, constamment des nouvelles choses à faire, on demande énormément de compétences dans tous les domaines. [...] Et donc moi ça c'est juste ce que je retrouvais dans la coopérative que, effectivement, il y avait beaucoup de choses à faire à beaucoup de niveaux du fait d'être entrepreneur, mais qu'en même temps, on pouvait s'investir dans la coopérative à différents niveaux, sans forcément être payé. Disons que le paiement n'était pas forcément monétaire.<sup>106</sup> » Ou encore : « Ce qui est rigolo quand même, puisqu'à l'armée on pourrait penser que c'est très cadré... qui ne l'est pas en fait. Parce que tu as une mission à faire et débrouille-toi, tu as presque carte blanche. Tant que la mission est faite, tu as carte blanche presque. C'est un petit peu ça l'idée. Donc tu es obligé de développer des compétences ultra diverses et variées.<sup>107</sup> »*

La variété des tâches exécutées, la capacité d'adaptation et la réactivité sont autant de qualités professionnelles que nous pouvons transposer au quotidien d'un entrepreneur. La posture entrepreneuriale passe aussi par la capacité et le degré d'autonomie des personnes à réorienter et adapter leur projet face aux éléments extérieurs du marché, de la demande et de leurs capacités de réponse. Lors de mes entretiens, beaucoup d'entrepreneurs m'ont aussi décrits l'évolution de leur activité entre leur entrée en CAE et leur situation actuelle. Cette capacité d'autonomie et de réaffirmation de l'identité du projet face aux fluctuations de l'environnement n'est pas non plus une perméabilité passive du projet face au contexte.

*« Le projet met en jeu une adaptation mais il n'est pas ballotement erratique. On sait ce qui est en jeu dans l'idée d'adaptation dans le monde du vivant : c'est plus une capacité intelligente à s'adapter à des conditions évolutives qu'une adaptation qui se réduirait à une conformation à des caractéristiques d'un milieu donné. [...] La capacité d'adaptation est à la fois le fruit d'une adaptation et d'une autonomie. [...] Ces propos peuvent être complétés en retenant que l'autonomie c'est à la fois une capacité à mobiliser des moyens et à affirmer une identité.<sup>108</sup> »*

En devenant entrepreneur en CAE, la personne affirme également que le projet devienne une réelle activité. Il ne s'agit plus alors d'une potentielle idée de reconversion, mais d'acter également les choses en les inscrivant dans une structure pour laquelle un niveau minimal d'engagement est requis. Une entrepreneuse parle de la période précédent son entrée en CAE : « Donc ça m'a permis aussi de structurer les choses et d'avoir une idée là-dessus pour continuer à

---

<sup>106</sup> Cf. Annexe 5 : Entretien n°3.

<sup>107</sup> *Ibid.*

<sup>108</sup> BRECHET (J.P.) *et al.*, « Entrepreneuriat en économie sociale et solidaire : quelles voies théoriques de dépassement pour comprendre cet « entreprendre autrement » ? » in FLAHAULT (E.), NOGUES (H.), SCHIEB-BIENFAIT (N.) (dir.), 2011, *L'économie sociale et solidaire, Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, coll. Economie et Société, p. 99-115.

*maturer le truc et faire passer de projet à activité. Quand j'ai postulé, c'était encore qu'un projet.<sup>109</sup> »*

Un des autres aspects que je souhaite appuyer concernant la posture entrepreneuriale est la problématique autour de la tarification des prestations ou ventes. A de nombreuses reprises, j'ai pu constater cette difficulté récurrente dans le positionnement des entrepreneurs à évaluer le prix de leurs services ou de leur offre. Un entrepreneur décrit cette difficile appréhension de tarifier ses services, et plus globalement son rapport à l'argent dans le travail et sur l'aspect commercial indéniable à la posture d'entrepreneur.

*« Bah le fait est que moi je n'ai jamais été dans le monde du travail pur et dur. [...] Donc en fait, d'ailleurs on n'est pas payés, on est soldés, et la solde, c'est bien quelque chose de bien défini, c'est une rémunération monétaire contre un temps, mais ce temps n'est pas défini. Et il est extensible à souhait. [...] C'est vrai que c'est mon premier rapport à l'argent, c'est la première fois, on va dire, que j'ai gagné ma vie, avant j'avais cette solde. Et donc à partir de là, de l'argent contre un travail, ça je ne connais pas. [...] Et ce système de valeurs, il n'est pas basé effectivement sur ce que l'on rapporte. Et ça, c'est vrai que j'ai encore du mal aujourd'hui à bien définir quelle pourrait être ma valeur monétaire.<sup>110</sup> »*

*« Ce grand côté familial me plait bien, malgré qu'il y ait quand même un côté business indéniable, le pur business moi me rebute un peu. C'est quelque chose que je n'aime pas particulièrement, on me le reproche souvent, je le fais peut-être de trop, il faudrait certainement que je le fasse moins. Mais c'est vrai que moi je serai heureux si j'étais le plus grand bénévole du monde. Mais on verra ça à la retraite ! C'est vrai que la notion de donner contre de l'argent, c'est quelque chose qui, même si je suis obligé de m'y faire, on va dire que ça va mieux de ce côté-là, ce n'est pas quelque chose qui m'attirait et qui m'attire énormément.<sup>111</sup> »*

D'autres exemples illustrent aussi cette difficulté lors d'ateliers ou de réunions d'entrepreneurs. Une entrepreneuse présente lors d'une rencontre des entrepreneurs du pôle d'activité bien-être, développement personnel et thérapie s'excuse auprès des autres participants d'utiliser le mot "business" : *« Pardon d'utiliser ce mot, il vous choque peut-être... »*. Comme si le côté entrepreneurial assumé de l'activité était inapproprié. Pour rebondir sur cette crainte-là ou sur une certaine aversion de l'argent, une chargée d'accompagnement essaye de désacraliser ces mots de l'univers entrepreneurial : *« J'aime bien utiliser les termes commerciaux parce que je les trouve rigolos. »* Le rapport à l'argent est paradoxal, car les entrepreneurs, même ceux relevant de ce secteur d'activité tendent à vivre de leur activité, mais il apparaît parfois comme déplacé

---

<sup>109</sup> Cf. Annexe 3 : Entretien n°1.

<sup>110</sup> Cf. Annexe 5 : Entretien n°3.

<sup>111</sup> *Ibid.*

de compter ses heures de soins, d'utiliser certains termes ou encore de diaboliser le monde de l'entreprise. Une entrepreneuse témoigne de sa difficulté à tarifier ses prestations.

*« Parce que pour moi aussi c'est vachement dur de rendre un service payant à quelqu'un. Ayant toujours bossé dans l'associatif pour des structures qui en fait non jamais rien à payer, et là donner un tarif, me faire payer pour un service, et ça psychologiquement c'est vraiment dur pour moi.<sup>112</sup> »*

Néanmoins, j'ai aussi pu relever la stratégie d'une entrepreneuse sur sa recherche de tarification de ses produits :

*« Parce que c'est la seule chose que je peux vraiment facturer, c'est le temps effectif passé sur la fabrication de la pièce. Parce que je ne compte pas le temps de recherche, je ne compte pas les déplacements, ni rien. [...] Et je me suis chronométrée sur chaque étape. Et je me suis chronométrée plein de fois pour faire une moyenne en fait. Et puis régulièrement, je me rechronomètre pour vérifier que la moyenne n'a pas bougé. Et voilà, j'essaye de compter l'emballage aussi. [...] Parce que c'est vraiment, vraiment délicat de fixer ses prix. Parce que je ne peux pas vendre à perte sinon ça ne sert à rien de faire ça, je peux retourner dans mon activité salariée. Mais après je ne peux pas non plus surévaluer mon travail parce que déjà je n'ai pas envie d'arnaquer les gens, et puis il faut quand même vendre. Donc il faut trouver la bonne fourchette de prix. Ce n'est pas évident<sup>113</sup>. »*

Aussi un accompagnement collectif pourrait également être imaginé autour de ce rapport à l'argent et de la problématique de la tarification.

### *2.2.C- Comment cette institution forme-t-elle les entrepreneurs à son modèle et à sa vision coopérative défendue ?*

A travers quels aspects de la vie en coopérative, les entrepreneurs se socialisent-ils au sein de cet environnement ? L'idée retrouvée dans la littérature est assez paradoxale car elle présente à la fois l'entrepreneur comme une construction progressive : on ne naît pas entrepreneur, mais on le devient. Néanmoins, il apparaît également que certains profils pourront difficilement acquérir la posture entrepreneuriale par manque de qualités considérés comme inhérentes à l'entrepreneur (prise d'initiatives, autonomie, réactivité, etc.).

Au sein de la CAE, différents temps officiels vont rythmer le parcours des entrepreneurs en CAE pour leur permettre de se saisir pleinement de l'objet de la CAE au travers des différents ateliers

---

<sup>112</sup> Cf. Annexe 3 : Entretien n°1.

<sup>113</sup> Cf. Annexe 8 : Entretien n°6.

et rencontres. Mais la socialisation se passe aussi au travers des rencontres avec les autres entrepreneurs ou coopérateurs : « *Les entrepreneurs vont pouvoir confronter des expériences différentes dans des activités différentes, le voyage se fait alors au travers des organisations diverses présentes* <sup>114</sup> ». La rencontre et le suivi avec les chargés d'accompagnement vont également façonner l'approche des entrepreneurs dans la CAE. En effet, ces derniers ont une sensibilité différente à la notion de vie coopérative en fonction de leur parcours professionnel et personnel et de leur approche respective de la CAE. Le temps consacré à la formation des nouveaux chargés d'accompagnement dans l'équipe sur l'histoire, les enjeux et les perspectives de la coopérative sont variables et dépendent également de facteurs logistiques. Aussi les personnes s'en saisissent de manière différente et la représentation du modèle politique de la structure peut aussi varier au sein de l'équipe.

Je propose de nous arrêter sur deux temps forts de la socialisation des entrepreneurs au sein de la coopérative : l'atelier "Mouvement coopératif" et les groupes de co-développement. L'atelier "Mouvement coopératif" fait partie des ateliers obligatoires à l'entrée des entrepreneurs dans la CAE. Si chacun doit assister à cet atelier, c'est parce que celui-ci présente durant toute une journée l'histoire, les fondements, les enjeux et les perspectives de développement des coopératives de Coopération au sein du réseau CPE et du monde coopératif. L'idée est aussi de se mettre d'accord sur les mots et concepts utilisés et ce que chacun peut y mettre derrière : « *Aujourd'hui on a plein de jeunes qui viennent d'écoles de commerce ou de management et qui savent parler de la coopération, mais qui ne savent pas ce que c'est* <sup>115</sup> » Le ton est donné. Or une partie de l'équipe d'appui a également suivi son cursus universitaire dans ces filières-là et est aussi recrutée pour ses compétences en gestion et suivi d'activités entrepreneuriales, et doit aussi se familiariser avec l'univers coopératif.

En plus de retracer les grandes lignes de l'Histoire coopérative, l'atelier "Mouvement coopératif" se conclut par l'exercice de l'autobiographie raisonnée inspirée des travaux de recherche-action d'Henri Desroche <sup>116</sup> autour de l'émancipation au travail. Ce dernier refuse de présenter l'autobiographie raisonnée comme une méthode à proprement parlé, il préfère parler d'éléments de méthode. Ces éléments sont notamment repris par ses disciples pour de la conduite de projet. L'idée générale de l'autobiographie raisonnée est de découvrir et mettre en lumière les logiques sous-jacentes qui amènent les entrepreneurs à venir réaliser leur activité en

---

<sup>114</sup> STERVINO (S.), NOEL-LEMAITRE (C.), 2008, « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable », art. cit., 20, p. 83.

<sup>115</sup> Intervenant de l'atelier.

<sup>116</sup> Ce dernier a travaillé autour de la maïeutique, pratique qui conduit l'interlocuteur à découvrir et formuler les vérités qu'il a en lui, et de la didactique.

CAE : « *Vous n'êtes pas là par hasard.*<sup>117</sup> » Très concrètement, les participants à l'atelier vont se retrouver en binôme pendant quelques heures et s'interroger à tour de rôle en suivant une grille de questions. La personne qui interroge va mettre en lumière les éléments marquants du parcours professionnel et personnel de l'autre en essayant d'y retrouver les grands fils conducteurs. Dans un second temps, cette grille est remise à la personne concernée qui fera un retour au groupe entier sous le format qu'il désire pendant le second volet de l'atelier programmé quelques semaines plus tard.

L'autobiographie raisonnée est donc un outil d'éducation coopérative dont l'objectif est d'apprendre à entreprendre pour des personnes pouvant devenir *in fine* sociétaires de leur entreprise. Pour cela, elle tente de saisir la partie informelle des entrepreneurs (les rencontres, les expériences, les voyages, l'environnement familial et social, le capital culturel) qui serait susceptible d'expliquer, davantage que l'éducation formelle, c'est-à-dire la scolarité, qu'ils sont devenus des entrepreneurs en CAE. L'idée est de trouver d'autres espaces des parcours de vie afin d'explicitier les trajectoires professionnelles des entrepreneurs. Nous pouvons imaginer tirer des fils rouges évidents qui rendent visible la cohérence du projet d'entreprendre en CAE.

Si nous mettons de côté la problématique de la visibilité des CAE dans les structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat<sup>118</sup>, les entrepreneurs en CAE ne restent qu'un épiphénomène parmi la totalité des entrepreneurs et travailleurs indépendants en France. Aussi, cela conforte également que les entrepreneurs en CAE ne sont pas là par hasard. Nous pouvons ainsi découvrir de vraies logiques dans les parcours de vie, explicitant des choix, et notamment celui de la CAE. L'approche tente alors de s'intéresser davantage au cœur du projet plutôt qu'à l'enveloppe : il s'agit de mettre en perspective le savoir-être des compétences pour permettre la coopération, au-delà des compétences entrepreneuriales pures. En effet, beaucoup d'entrepreneurs semblent arriver en coopérative avec une forte appétence pour entreprendre autour de leur projet, sans nécessairement avoir les compétences ou apprentissages au métier d'entrepreneur (prospection, gestion commerciale et administrative, comptabilité, marketing et communication). Acquérir ces savoir-faire et compétences est aussi le pari de la CAE : cela reste des outils possibles à acquérir qui restent distincts des raisons de venir entreprendre en CAE.

L'autobiographie raisonnée est aussi une transaction sociale afin que les entrepreneurs se connaissent et se reconnaissent entre eux. Il s'agit d'un cadre de mise en confiance et de réciprocité des entrepreneurs dans lequel des facettes, compétences et logiques vont apparaître. L'enjeu est de réencastrer les différents espaces de vie des individus, c'est-à-dire de créer du liant entre les rôles de la vie quotidienne et les possibilités de mises à l'écart de ceux-ci (travail,

---

<sup>117</sup> Intervenant de l'atelier.

<sup>118</sup> Du fait de leur reconnaissance juridique tardive avec les contrats CAPE et CESA, le travail sur la visibilité des CAE n'est que relativement récent.

activités, voyages, passions, intérêts, etc.). Nous cherchons par là à accéder à un espace de socialisation secondaire des individus en interrogeant leurs différentes facettes et potentialités, et ce au-delà du travail.

*« Les qualités développées et les connaissances acquises par un entrepreneur s'enracinent dans son histoire personnelle, dans les habitudes et les valeurs forgées au cours de son passé, et sont difficiles à changer du tout au tout. <sup>119</sup>»*

Les individus sont réencastrés dans un tout cohérent permettant de saisir pleinement la possibilité d'entreprendre ensemble<sup>120</sup>.

Les groupes de co-développement peuvent être assimilés à des groupes de coaching entre groupes de pairs. Adrien Payette, co-fondateur de cette méthode d'action-formation le définit de la manière suivante :

*« Le groupe de co-développement professionnel est une approche de formation pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer, de consolider leur pratique.<sup>121</sup> »*

Ce sont donc des groupes d'une dizaine d'entrepreneurs qui se retrouvent à intervalle mensuel et abordent une problématique spécifique à un entrepreneur sous forme d'étude de cas pendant la séance. Il s'agit de mettre son énergie et son intelligence au service d'un entrepreneur du groupe afin de l'aider à résoudre une de ses interrogations liées à son activité. Par là, la CAE fait aussi le pari que les entrepreneurs peuvent travailler en synergie et complémentarité, et non dans des logiques concurrentielles, et ce malgré le fait que des entrepreneurs interviennent sur des secteurs et clientèles identiques avec parfois des offres très proches. Aussi, les groupes de co-développement représentent bien une des manières dont la CAE peut socialiser les entrepreneurs et les façonner à la coopération.

*« Avec T dans le co-développement, c'est un truc extraordinaire, ça c'est un truc qui n'existait pas avant. Il y a des choses comme ça qui sont sensationnelles. Donc c'est bien, mais c'est vraiment cet esprit de famille que je trouve qui était... bon après peut-être que ça ne devait pas l'être et que c'est normal que ce soit comme ça. Après moi, c'est ce qui m'attirait dans la coopérative. Cet esprit familial, cet esprit convivialité, etc.<sup>122</sup> »*

La CAE est donc à la fois un lieu d'apprentissage sur la posture entrepreneuriale, mais également un lieu où sont intégrées des logiques de coopération.

---

<sup>119</sup> STERVINO (S.), NOEL-LEMAITRE (C.), 2008, « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable », art. cit., 20, p. 77.

<sup>120</sup> LEDRUT (R.), 1976, *L'espace en question*, Paris : Anthropos.

<sup>121</sup> PAYETTE (A.), 2000, *Interactions*, 4 (2), p. 40.

<sup>122</sup> Cf. Annexe 6 : Entretien n°4.

*« De toute façon je pense que les personnes qui sont comme ça dans une logique concurrentielle ne restent pas dans la coopérative. Moi je n'ai pas l'impression que ça puisse matcher sinon, ce n'est pas du tout l'idée.<sup>123</sup> »*

Cependant, la CAE ne peut prétendre s'adresser uniquement à des entrepreneurs coopérateurs. C'est sur ce point-là qu'elle doit relever l'enjeu majeur d'accompagner des personnes dans leur activité économique et de *« former les porteurs de projet aux pratiques mutualistes, coopératives et associatives<sup>124</sup> »*. Jean-François Draperi décrit alors la CAE comme *« une coopérative de formation coopérative au double sens de l'expression : formation à la coopération, formation par la coopération<sup>125</sup> »*. Pour citer une entrepreneuse, la CAE est *« un lieu de transformation, de changement de regard, de posture, de tout quoi.<sup>126</sup> »*

---

<sup>123</sup> Cf. Annexe 10 : Entretien n°8.

<sup>124</sup>BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi*, op. cit., p. 211.

<sup>125</sup> DRAPERI (J.F.) in BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi*, op. cit., p. 211.

<sup>126</sup> Cf. Annexe 3 : Entretien n°1.

## PARTIE 3 : LE CHOIX DU SOCIÉTARIAT : S'ENGAGER DANS UN MODELE ET UN MOUVEMENT COOPERATIF

---

En quoi les CAE tentent-elles de promouvoir un modèle du "travailler autrement" au travers de ses coopérateurs ? En quoi le passage des entrepreneurs au sociétariat formalise-t-il un engagement supplémentaire dans l'univers coopératif de la CAE ?

Historiquement, la SCOP Cooptiss est un des exemples inspirants de la CAE. Ce modèle développé dans les années 60 par les canuts lyonnais a permis à ces tisseurs de devenir artisans-salariés afin de pallier aux déficiences de couverture sociale du travail indépendant<sup>127</sup>. Ils s'inscrivent alors à la fois dans une posture d'artisan en conservant leur autonomie sur la production réalisée, ainsi qu'une posture d'ouvrier en devenant salarié de la coopérative. Cooptiss laisse également la possibilité aux tisseurs de devenir associés au capital de la SCOP et donc de participer à la gouvernance de celle-ci. Néanmoins, Fanny Darbus souligne que la portée politique de Cooptiss reste à nuancer.

*« L'option coopérative choisie par les canuts ne paraît pas associée à une revendication politico-économique de "travailler autrement", et ce d'autant plus que la remise en cause de la séparation du capital et du travail ne s'est jamais posée pour ces travailleurs indépendants<sup>128</sup>. »*

Il s'agit davantage d'un cadre qui objective l'ambivalence de leur position sociale d'artisan-salarié, mais qui ne modifie pas pour autant les rapports de production et leur structure. Aussi, en quoi l'entrée au sociétariat, mais également le refus de s'engager dedans, traduit les différentes positions des entrepreneurs ?

### **3.1- Devenir sociétaire, marqueur d'un engagement coopératif**

#### *3.1.A- Comment devient-on sociétaire d'une CAE ?*

Avant toute chose, nous devons préciser les différences essentielles entre le sociétariat et l'actionnariat. Une SCOP dispose d'un capital social qui est composé de parts sociales détenues

---

<sup>127</sup> DARBUS (F.), 2009, *Pratiques et pratiques de l'économie sociale et solidaire (2000-2007)*, Contribution à la sociologie des croyances économiques, Sociologie économique, Paris, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, p. 219.

<sup>128</sup> *Ibid.*, p.222.

par les salariés de l'entreprise. Ces parts peuvent aussi être détenues par d'autres personnes physiques ou morales, mais les salariés restent majoritaires au capital. En ce sens, cela réaffirme la propriété des salariés de leur outil de production, contrairement aux actionnaires qui ne peuvent être que des investisseurs extérieurs à l'objet même de l'entreprise. Un sociétaire en SCOP ne devient associé qu'en présentant une candidature à l'assemblée générale où siègent les associés existants, qui vont par la suite approuver ou non la candidature.

*« Lorsqu'un nouveau sociétaire arrive, la SCOP crée de nouvelles parts sociales ; lorsqu'il se retire, la SCOP les lui rachète, mais sans plus-value. Il ne peut céder ses parts à personne d'autre.<sup>129</sup> »*

Notons ici deux choses importantes :

- Le capital de la SCOP est donc variable ;
- Le sociétariat s'inscrit bien dans une logique d'engagement, et non de pouvoir, puisque la somme des parts sociales détenues n'ouvre aucun droit de vote supplémentaire lors des assemblées générales.

Légalement, depuis l'amendement de la Loi Hamon, chaque entrepreneur doit se positionner avant la fin de ces trois ans dans la CAE. Il se doit également d'avoir contractualisé un CESA avec la coopérative, car les entrepreneurs ne peuvent devenir associé qu'en étant salarié au préalable. D'autre part, nous pouvons également souligner des conditions propres à chaque CAE à l'entrée au sociétariat. Chaque CAE mène des "campagnes" de sociétariat différentes en fonction de leur volonté ou de leur modèle politique à l'ouverture du sociétariat. Par exemple, certaines CAE, c'est-à-dire les associés de ces dernières, ont décidé de ne pas poser de conditions à l'entrée de celui-ci. Au sein du réseau Copéa, nous pouvons souligner que les CAE mettent davantage en place une politique obligatoire de sociétariat.

Au sein de Cooproduction, la règle établie est d'être en capacité de se rémunérer *a minima* l'équivalent d'un 67 heures au SMIC. Cela est en effet le seuil minimal afin de s'ouvrir des droits auprès de la protection sociale. Plus largement, il s'agit d'être en mesure de financer son propre emploi salarié avec la sécurité qui doit lui être attachée. L'entrée au sociétariat doit donc aussi être regardée sous l'angle suivant : l'entrepreneur-salarié est-il en mesure ou non de créer son propre emploi ? Afin d'éviter une nouvelle forme de précarité, ce salaire moyen mensuel de 500€ nets minimum vient aussi soulever la question de la façon dont il peut être complété.

De plus, la coopérative demande également aux entrepreneurs candidats au sociétariat d'avoir participé au préalable à l'atelier nommé "Bienvenue aux ES-CESA-Associé". Il s'agit d'un moment au cours duquel le statut du CESA est présenté ainsi que les différents amortisseurs sociaux qui

---

<sup>129</sup> BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi, op. cit.*, pp. 47-48.

lui sont afférés : la protection sociale (santé, famille, retraite, chômage), la mutuelle complémentaire, la prévoyance, la formation professionnelle ou encore l'Union sociale. C'est également l'occasion pour les différents membres délégués du personnel de se présenter. Au sein de Cooproduction, le CESA est présenté comme un jalon important dans la participation et l'engagement dans la coopérative. Le statut CESA recoupe une double tendance : pouvoir être promoteur de son propre statut et simplifier le discours afin de communiquer auprès de l'extérieur (banques, clients, fournisseurs, prêts, etc.). Néanmoins les différentes CAE composant l'univers coopératif sont loin d'être unanimes sur le sujet et certaines, dont notamment Coopaname, font preuve de beaucoup plus de réticences à l'usage car la visibilité sur la pratique de ce statut reste difficilement saisissable de par sa très récente reconnaissance légale. Elles ne renoncent pas à sécuriser les parcours des entrepreneurs, bien au contraire, mais préfèrent ne pas naviguer à vue et attendre que le statut soit "testé" afin d'éviter d'en faire les frais. Elles évoquent alors des changements en termes de modèle économique ou de sécurisation au travers de la mutualité.

Aussi le positionnement dans le sociétariat -ou le départ de la coopérative, le cas échéant- représente un moment fort de l'engagement des entrepreneurs dans le processus de la CAE. D'une part, il valide une activité, qui n'était aussi, bien souvent, qu'un projet d'activité, à l'entrée dans la CAE, D'autre part, il affirme aussi une implication dans une structure relevant d'un mouvement plus large et d'une implication politique défendant un entrepreneuriat sécurisé dans un univers coopératif.

*« Ce que j'aimerais dans un absolu, c'est passer associée. Je te disais tout à l'heure que pour moi, ça a du sens et puis je pense que ça permet de prendre une autre place et puis faire partie de l'évolution de la vie de la coopérative, parce que la coopérative, elle est comme les entrepreneurs, elle évolue tout le temps et je pense qu'il faut s'en emparer. Et que c'est une super aventure en plus. [...] J'ai un client qui m'a lâché et j'ai eu un début d'année compliqué sur un plan personnel qui a fait que j'ai mis mon activité en stand-by. Donc voilà, pas de travail, pas d'argent ! Donc il faut que je regarde si c'est possible financièrement, donc c'est très financier. Donc est-ce que je peux générer assez d'argent pour être salariée et éventuellement être associée dans quelques temps, en sachant que mon statut d'entrepreneur-salarié a aussi des mauvais côtés.<sup>130</sup> »*

Ou encore une entrepreneuse qui se pose la question de son engagement dans la projection de son accès au sociétariat :

*« Mais je me sens quand même assez investie dans la coopérative, après je ne fais pas ce que plein d'autres font dans la coopérative. Je ne suis pas aussi présente que d'autres personnes.*

---

<sup>130</sup> Cf. Annexe 9 : Entretien n°7.

*Mais mon statut de sociétaire, si je le suis, je pense que ça ne changera pas forcément de ce que je suis déjà maintenant. [...] En tout cas, s'il faut s'investir plus, je le ferai avec plaisir. Je fais ce que je peux en fonction de mon activité et de mes projets.<sup>131</sup> »*

Pour les CAE de Coopération, l'entrée des entrepreneurs au sociétariat est marquée par la participation au capital d'une part sociale d'une valeur de 500 euros. Cet engagement financier, qui même s'il n'implique pas de perte en cas de départ de la CAE puisque chaque associé repart avec la part apportée à sa valeur nominale, est suffisamment conséquent pour que la décision ne soit pas anodine.

Rétrospectivement, en 2016, au moment de l'application de la Loi Hamon, les entrepreneurs ont dû se positionner rapidement vis-à-vis de leur engagement dans la CAE. Auparavant, la moitié des entrepreneurs étaient considérés comme étant en CDI (Contrat à Durée Indéterminée) sans pour autant avoir besoin de s'investir financièrement au capital et au sein de la gouvernance. Aussi, la CAE a dû à la fois "absorber" un grand nombre d'associés, tandis qu'un bon nombre en sont également partis. Quels sont les facteurs explicatifs de l'engagement des entrepreneurs ? Quels moyens la CAE met-elle en place pour garantir, ou du moins favoriser, l'adéquation des entrepreneurs avec la vision défendue par la CAE ?

### *3.1.B- Travail d'acculturation au sociétariat*

Que signifie donc devenir sociétaire au-delà d'un apport au capital de la coopérative et d'une participation à la gouvernance ? La question de l'engagement réel à devenir sociétaire au sein de la CAE est centrale et le terrain à cette acculturation doit être préparé en amont au travers de différentes temporalités.

*« Dire qu'être associé de la coopérative, c'est sympa, mais ce qui serait intéressant, ce serait de voir ce que cela veut dire dans les faits. Parce que dire "je suis très attaché à l'esprit de la coopérative", mais ne jamais y mettre les pieds, moi qui y met les pieds, quelque part, je me dis "bah tiens, oui est-ce que ma position est juste ou pas ?". Parce que je suis là, mais est-ce que je ne suis pas en train de me faire plaisir en disant que je fais avancer une noble cause pour le bien-être de l'humanité.<sup>132</sup> »*

Aussi, des ateliers sont mis en place pour que chacun puisse en saisir pleinement les enjeux, tels que "Devenir sociétaire et prendre une nouvelle place dans la vie coopérative" ou encore "Vision et stratégie du mouvement coopératif". Un gros effort est aussi fait sur la socialisation des

---

<sup>131</sup> Cf. Annexe 10 : Entretien n°8.

<sup>132</sup> Cf. Annexe 6 : Entretien n°4.

entrepreneurs tout au long de leur parcours au sein de la CAE quant au sociétariat. Les conditions prérequisées à l'entrée dans celui-ci sont communiquées le plus largement possible, afin que personne ne puisse être pris de court avant la fin des trois ans. Il faut cependant préciser que ces conditions sont propres aux CAE de Cooproduction et qu'elles ne sont pas une règle générale à ces structures, mais bien l'émanation des sociétaires.

Ce terrain est aussi exploré au travers des CJS (Coopérative Jeunesse Service), un modèle d'éducation coopérative importée du Canada dont le but est de préparer les futurs publics à la coopération et à sa gouvernance. Il s'agit de former les esprits aux lois symboliques de renoncement, de culture de gagnant-gagnant et *in fine* d'expérimenter pleinement la coopération, au travers d'animations l'été, dans la continuité des projets d'éducation populaire. Les CJS s'essaient sur le territoire national et en 2018, nous comptabilisons 58 CJS dans onze régions sous l'égide du Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Politique de la Ville<sup>133</sup>.

Si pour certains, cette acculturation est un processus tout au long de la vie de la coopérative, pour d'autres, cet engagement s'inscrit dans la logique de leur parcours professionnel et personnel. Au vu des différents profils des entrepreneurs explicités auparavant, il apparait que ces derniers aient pour la majorité des aptitudes ou affinités avec l'environnement coopératif, parfois dont ils n'ont pas nécessairement conscience eux-mêmes. Cependant, la problématique est aussi que l'engagement puisse être durable. Il s'agit alors de développer une certaine fidélité des entrepreneurs dans leur engagement coopératif. Aussi, quels outils la coopérative peut-elle mettre en place quant à cet enjeu de fidélisation des associés?

*« Ce n'est pas forcément la coopérative qui a des choses en plus à mettre en place. C'est qu'est-ce qui fait que dans notre politique ou dans notre façon de bosser fait que les gens n'adhèrent pas ? Ils y adhèrent philosophiquement, quand on leur demande, ils sont tout à fait d'accord, ils veulent être à la coopérative, mais ça s'arrête là. Qu'est-ce qui fait ? Le jour où la coopérative aura trouvé ce petit truc, ce n'est peut-être pas forcément grand-chose, elle pourra s'en servir pour avoir un projet de développement.<sup>134</sup> »*

Or, la CAE, à la différence des autres structures d'accompagnement des entrepreneurs, se caractérise justement par le sociétariat, et donc par la capacité des associés à structurer l'entreprise dont ils sont membres, que cela soit pour les entrepreneurs en CAPE, les salariés ou les décisionnaires. Pour cela, il est nécessaire que l'implication de ces derniers soit pérenne afin d'assurer la viabilité du modèle. Les associés sont formés par la coopérative qu'il modélise à leur

---

<sup>133</sup> Coopérer Pour Entreprendre, « Les Coopératives Jeunesse de Services » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.cooperer.coop/les-cooperatives-jeunesse-de-services/> [10 juin 2018].

<sup>134</sup> Cf. Annexe 6 : Entretien n°4.

tour en cherchant à garantir l'ensemble des intérêts des entrepreneurs. Cette question de l'engagement est primordiale : pourquoi coopérer, pourquoi s'engager au sein de la coopérative ? Si le vent des intégrations est important en 2016, il faut aussi noter que la moitié des entrepreneurs-salariés décident de partir à ce moment-là au sein des CAE de Coopération.

Qu'est-ce qui fait alors que les entrepreneurs deviennent ou non des associés ?

*« La finalité de ces structures [les coopératives] porte sur la satisfaction des aspirations de tous les membres, coopérateurs ou non. Les promesses et les engagements transactionnels qui y constituent le contrat psychologique sont la primauté de l'homme sur le capital, la solidarité et le soutien, la pérennité de l'emploi, l'équité dans le partage de la richesse, l'égalité des chances, le pouvoir démocratique, l'éducation, la promotion et la libre adhésion. Ce sont en fait des normes relationnelles et comportementales qui conduisent les coopérateurs à se construire une croyance, une représentation mentale de ce qu'est la réalité de la coopération.<sup>135</sup> »*

Il s'agit d'un contrat moral entre les coopérateurs et la structure. Les normes comportementales issues de ce contrat psychologique entre les différentes parties doivent être partagées et respectées, au risque de l'altération ou de la rupture de cette relation<sup>136</sup> quant au modèle défendu.

*« Et la coopérative est quand même le fruit... le terreau de la coopérative, c'est quand même, et ça devrait quand même être les associés, les entrepreneurs. C'est eux qui poussent, devraient pousser, ou trouver le moyen de comment faire la sauce pour que les personnes qui sont des associés soient des moteurs dans l'ouverture de la coopérative et dans le développement de la coopérative.<sup>137</sup> »*

Lors des différentes assemblées générales et temps de préparation préalables, l'articulation entre les logiques entrepreneuriales et coopératives est aussi un enjeu sous-jacent débattu. Nous pouvons notamment évoquer la question des contributions coopératives. En effet, il n'existe pas de plafond sur les contributions coopératives pour les entrepreneurs facturant les chiffres d'affaires les plus importants. Quelle serait alors la bonne stratégie à mettre en place pour un traitement équitable des entrepreneurs entre eux sur cette question ? Il faut à la fois assurer cette équité, tout en maintenant une part importante d'autofinancement du modèle, notamment au vu de la baisse des financements publics. Le partage du résultat est aussi abordé<sup>138</sup>. Si les réserves impartageables ne sont pas discutables de par les statuts coopératifs, la question des dividendes peut être soulevée. Est-ce que le sociétaire, en tant qu'apporteur de

---

<sup>135</sup> NACER-EDDINE (S.), MOULIN (F.), 2014, « Gouvernance coopérative : un éclairage théorique », *RECMA*, 333, p.49.

<sup>136</sup> *Ibid.*

<sup>137</sup> Cf. Annexe 6 : Entretien n°4.

<sup>138</sup> Cf. Annexe 1 : Schéma comptable type et répartition du résultat par activités.

capital et participant à la gouvernance du modèle, se rémunère, ou se dédommage, au travers du résultat de la gouvernance ? Si le choix observé penche dans la majorité des cas vers la négative, la question reste néanmoins ouverte. Ce choix met en lumière la primauté de la pérennité du modèle sur la rémunération des associés.

*« La valeur n'est pas une fin en soi, mais un moyen de satisfaire les aspirations des coopérateurs et de répondre aux besoins de développement de la structure. Le partage de la valeur obéit à des règles d'économie sociale, en ce qu'il est équitable et qu'une partie échappe totalement à l'appropriation privative par le biais des réserves impartageables destinées à conforter la pérennité de la structure.<sup>139</sup> »*

De la même manière, les questions autour du salaire minimum à générer afin d'accéder au sociétariat ont fait l'objet de nombreux débats. Cependant cette règle, qui se veut initialement protectrice au regard de la couverture sociale des entrepreneurs, est aussi à double tranchant, car elle ne permet pas à certains de devenir sociétaire, alors que ces derniers le souhaiteraient. En effet, deux ans ou deux ans et demi sont, pour certains secteurs d'activité, des périodes trop courtes, afin que les projets puissent être suffisamment développés et atteindre l'équivalent d'une rémunération de 67 heures mensuelles SMIC. Il ne s'agit pas d'un manque d'investissement dans l'activité, mais davantage de secteurs hyper-concurrentiels ou de difficultés à se créer une base de clientèle fidèle. Nous pouvons alors observer des cas de départs d'entrepreneurs investis au niveau de la coopérative, mais qui ne peuvent néanmoins continuer au sein de la structure pour cette raison-là.

Aussi la non-intégration ne se fait principalement pas par manque d'aptitudes coopératives, mais par rapport à ce seuil considéré comme nécessaire pour que l'activité devienne emploi. Même si les entrepreneurs candidats au sociétariat se présentent auprès des sociétaires (dans le mois précédent chaque assemblée générale), il reste néanmoins très difficile de juger des "aptitudes coopératives" de chacun au regard des différentes possibilités de l'exprimer. Pour reprendre la charte de l'ACI, il ne faut pas oublier que la coopérative reste un lieu d'apprentissage et d'éducation à la coopération.

---

<sup>139</sup> NACER-EDDINE (S.), MOULIN (F.), 2014, « Gouvernance coopérative : un éclairage théorique », art. cit., pp. 52-53.

## 3.2- Institutionnalisation et expérimentation du mouvement des CAE : entre pratique et quête de reconnaissance de cet espace

### 3.2.A- Institutionnalisation du réseau et poids politique

Dans une recherche de reconnaissance politique et institutionnelle de leur modèle, les CAE se sont structurées en deux réseaux : Coopérer Pour Entreprendre et Copéa. Cette démarche s'inscrit également dans un enjeu de changement d'échelle des CAE, notamment face au statut de la micro-entreprise, afin d'assurer la capacité de ces organisations à absorber le plus grand nombre d'entrepreneurs au sein des CAE. Il faut aussi appréhender le changement d'échelle au travers de la démultiplication des risques encourus. En effet, la gestion du risque n'est plus la même lorsqu'il s'agit de cinquante entrepreneurs, de 350 ou de plus de 800 pour la CAE la plus importante, même si l'aversion au risque n'est pas la même pour toutes les structures. Aussi, il s'agit également d'anticiper et de couvrir le risque juridique au travers de certains garde-fous.

*« C'est que ça peut, clairement ça pourrait emmener, bien sûr il y a quand même des verrous de sécurité, mais ça pourrait emmener le fonctionnement de la coopérative, et donc tous les entrepreneurs, ce serait quand même ballot. Il y a une part de responsabilité qu'il faut comprendre.<sup>140</sup> »*

Le réseau principal, Coopérer Pour Entreprendre, compte 75 CAE membres<sup>141</sup>. Pour se faire une idée de l'ordre de grandeur, le réseau CPE est constitué de plus de 8000 entrepreneurs salariés pour un chiffre d'affaires de plus de 120 millions d'euros<sup>142</sup>. Le projet porté par CPE se découpe en cinq pôles : promotion, innovation, développement, gouvernance et financement. Les grands principes de la Charte de CPE sont les suivants :

- Promouvoir le développement de l'entrepreneuriat collectif et coopératif ;
- S'inscrire dans une logique de développement local durable ;
- Participer au projet politique de l'économie sociale ;
- Exercer sa mission avec la plus haute exigence<sup>143</sup>.

Le réseau CPE relève davantage d'une vision se rapprochant de l'Insertion par l'Activité Economique, telle qu'Elisabeth Bost le conçoit dans sa démarche expérimentale autour de la

---

<sup>140</sup> Cf. Annexe 5 : Entretien n°3.

<sup>141</sup> Coopérer Pour Entreprendre [En ligne]. Disponible sur : <https://www.cooperer.coop/> [11 juin 2018].

<sup>142</sup> *Ibid.*

<sup>143</sup> BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi, op. cit.*, pp. 218-220.

naissance de Cap Services<sup>144</sup>. Les projets ne sont pas sélectionnés à l'entrée sur un critère de rentabilité économique et les formations proposées s'inspirent fortement de l'éducation populaire. Les modèles économiques reposent sur un financement mixte : à parts plus ou moins égales, il s'agit de financements publics (Fonds Social Européen, région, métropole) et de fonds propres au travers des cotisations des entrepreneurs. La structuration du modèle économique de la coopérative est loin d'être anodine puisqu'elle conditionne fortement la capacité de la structure à accompagner ou non tout type de projets. La CAE est-elle alors un espace de test, de socialisation à la coopération, au-delà de la viabilité financière des projets ou doit-elle s'adresser uniquement à des entrepreneurs au fort potentiel ? En effet, le financement public permet un droit à l'expérimentation que supporte plus difficilement un modèle essentiellement basé sur la participation des entrepreneurs.

Le réseau Copéa regroupe une trentaine de CAE, soit plus de 2500 entrepreneurs et un chiffre d'affaires de plus de cinquante millions d'euros<sup>145</sup>. Copéa se rapproche davantage d'un modèle classique d'entreprise. Le sociétariat est proposé plus tôt dans le parcours des entrepreneurs, ce qui permet d'assurer la solidité financière de la structure et de tendre au maximum à l'autofinancement et à l'indépendance financière. Il laisse cependant moins de temps à chaque entrepreneur de s'imprégner de l'essence de la CAE. Cela peut alors s'accompagner de diverses formes de "campagnes de sociétariat" ou de formations afin de se saisir rapidement des enjeux attendus. Par exemple, le programme de la formation "Etre sociétaire en CAE" est décrit tel quel :

*« A l'issue de cette formation, l'associé-e sera capable de se questionner sur la CAE, les chiffres, la stratégie d'entreprise, la gouvernance, saura prendre la parole pendant l'AG de la CAE, aura partagé avec les autres associé-es et découvert le fonctionnement d'autres CAE, aura découvert différents modes de gouvernance et de décision possible.<sup>146</sup> »*

Ce modèle repose alors sur une sélection économique à l'entrée sur les projets des entrepreneurs. Il faut à la fois que l'activité puisse rapidement être viable et que l'entrepreneur soit en capacité de s'investir au capital. Cette posture permet également de limiter le risque de précarité au sein des entrepreneurs. Je tiens néanmoins à préciser ici qu'il s'agit d'établir une description des grandes tendances de ces deux réseaux, mais nous pouvons également observer des cas similaires au sein des coopératives de CPE.

Nous pouvons également noter l'existence d'une vingtaine de CAE isolées, hors de ces deux réseaux. Il s'agit de CAE ayant quitté le réseau, qui ont la maîtrise des outils du back office mais dont le discours peut être très éloigné de ces deux réseaux. Certaines restent proches des

---

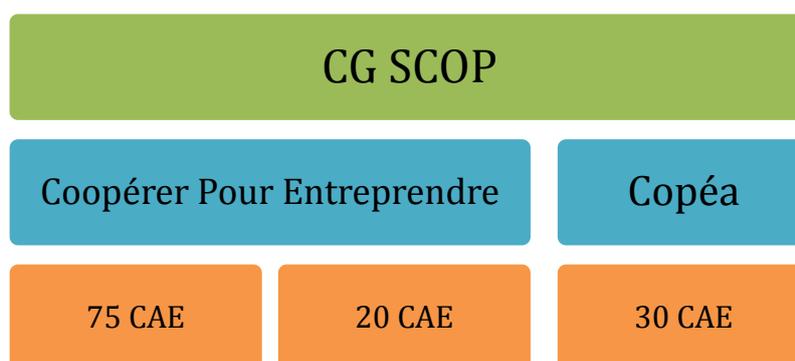
<sup>144</sup> *Ibid.*

<sup>145</sup> Copéa, « Notre histoire » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.copea.fr/index.php/qui-sommes-nous/notre-histoire> [11 juin 2018].

<sup>146</sup> Copéa [En ligne]. Disponible sur : <http://www.copea.fr/> [11 juin 2018].

pratiques et du projet de CPE, tandis que d'autres s'éloignent de l'objet initial. Certaines « n'hésitent pas à parler de "portage salarial sous forme coopérative"<sup>147</sup> ». Cela conduit certaines d'entre elles à gérer des projets à distance, s'éloignant alors de la démarche collective d'entreprise où la notion de proximité paraît primordiale. Nous pouvons aussi souligner deux autres cas de figure<sup>148</sup> :

- Celles qui font obligation d'adhésion au sociétariat dès l'intégration dans la CAE. Or si le sociétariat est bien l'objet de la CAE qui la différencie des autres structures d'accompagnement d'entrepreneurs, il n'en reste pas moins que la période de socialisation et d'expérimentation de la CAE précédant la décision du sociétariat semble nécessaire afin que chacun puisse se rendre pleinement compte des enjeux et du modèle dans lequel il s'engage.
- Celles qui associent la création de la CAE à une démarche d'insertion par l'activité économique.



La problématique de la lisibilité et de la crédibilité se pose néanmoins d'avoir deux réseaux sur le même champ d'action. Cependant, ces deux réseaux se réunissent autour du statut SCOP, et ce notamment au travers de la CGSCOP (Confédération Générale des SCOP) découpée en trois fédérations (Bâtiment et Travaux Publics, communication et industrie) et treize unions régionales<sup>149</sup>. Ils dialoguent également au sein de l'alliance nationale des CAE afin de proposer une réponse cohérente dans la continuité de la réforme du chômage sécurisé et universel d'Emmanuel Macron.

Sur le ratio développé en introduction, un million de micro-entrepreneurs pour 10 000 entrepreneurs-salariés en France, nous pouvons nous rendre rapidement compte du vivier potentiel d'entrepreneurs à intégrer dans les CAE. La facilité de création sur le statut de micro-

<sup>147</sup> BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi, op. cit.*, p. 142.

<sup>148</sup> *Ibid.*, p.143.

<sup>149</sup> Les SCOP, sociétés coopératives, « Organisation » [En ligne]. Disponible sur : <http://www.les-scop.coop/sites/fr/le-reseau/organisation/cg-scop> [11 juin 2018].

entrepreneur et sa promotion dans les structures publiques laissent à penser que le chemin est encore long afin d'informer davantage les acteurs-clés prescripteurs autour de la possibilité d'entreprendre différemment en CAE. Bigre !, collectif composé de Coopaname et Oxalis, est une CAE répartie en dix établissements sur le territoire national<sup>150</sup> et SMart, SCIC développée à l'échelle européenne qui propose des solutions de mutualisation et d'accompagnement dans les secteurs artistiques et culturels. L'objectif de ces trois acteurs est bien de franchir un cap, de remettre en cause le modèle actuel du travail et de proposer de nouvelles perspectives à grande échelle<sup>151</sup>.

### 3.2.B- Maintenir l'espace d'expérimentation des CAE

La CAE se veut néanmoins comme un espace réflexif, évolutif et expérimental. Malgré le cadre que lui impose la Loi Hamon, elle cherche à maintenir son adaptabilité et sa souplesse face aux mutations permanentes du travail. En effet, le cœur du projet politique de la CAE reste son mouvement d'expérimentation<sup>152</sup> mentionné au sein-même de la Charte CPE.

*« L'expérimentation et l'innovation sociales ont aussi à voir avec la transgression. On ne peut pas expérimenter des choses nouvelles en se conformant uniquement au cadre qui existe déjà. Quand on veut inventer quelque chose de nouveau, on est très souvent confronté à des cadres réglementaires ou sociaux trop étroits. Pour mener à bien ces expérimentations, on est obligé de faire évoluer ces cadres ou de prendre des risques en transgressant les règles en vigueur. Les grandes innovations sociales se sont inscrites dans cette logique.<sup>153</sup> »*

La force de ces structures réside dans sa capacité d'adaptation, sa perméabilité face aux mutations du travail et sa production de réponses face à ses changements. Il s'agit d'expérimenter de nouveaux cadres, de nouvelles gouvernances, afin de ne pas perdre sa dynamique et d'éviter les risques d'inertie et de corrosion.

Les CAE, de par leur modèle, cherche également à conserver un espace de réflexivité sur leurs pratiques. Elles abordent cela au travers de la recherche-action dans laquelle les pratiques viennent alimenter les grands questionnements de la coopérative. Elles apportent un éclairage sur les tensions existantes dans un processus rétroactif entre la recherche et l'action du quotidien. Les tensions entre les logiques entrepreneuriales et coopératives sont bien sûr au cœur de ces débats. La Manufacture coopérative, en tant que lieu de recherche-action des CAE,

---

<sup>150</sup> Copéa, « Notre réseau » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.copea.fr/index.php/notre-reseau> [11 juin 2018].

<sup>151</sup> VEYER (S) in BOST (E.), 2016, *Aux entreprenants associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi, op. cit.*, p. 195.

<sup>152</sup> BOUDES (M.), 2018, « Entreprise sociale : être ou ne pas être hybride ? Etude d'une coopérative d'activité et d'emploi », art. cit. p.49.

<sup>153</sup> GRACEFFA (S.), « Smart : ce n'est pas l'entreprise qui fait (la) société, c'est le travailleur » in BOST (E.), 2016, *Aux entreprenants associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi, op. cit.*, p.202.

s'inscrit dans la pensée de l'économie sociale et aborde « *les thèmes de la démocratie dans la production, de la répartition des revenus, des formes de subordination et des pratiques solidaires ancrées dans les activités économiques*<sup>154</sup> ». La Manufacture coopérative, créée par Coopaname et Oxalis, accompagne des collectifs de travail, sous forme juridique diverse, dans leur transformation en organisation coopérative. Son ambition est aussi de pouvoir repenser le travail dans l'entreprise et ses dimensions connexes : le rapport à la propriété, au pouvoir, au projet, au savoir<sup>155</sup>. Nous pouvons prendre l'exemple de l'Université éphémère de cette année qui aborde la thématique du dialogue social au sein des CAE<sup>156</sup>. En effet, les IRP (Instances Représentatives du Personnel) sont un sujet qui ne fait pas l'unanimité au sein des CAE, point que nous aborderons dans la partie suivante.

La CAE peut également être considérée comme un espace de libertés et d'exploitation des capacités de chacun. En ce sens, nous retrouvons aussi ici l'idée d'un espace de choix réels effectifs, un espace de capacités, tel qu'Amartya Sen a pu le développer. Il permet à chacun de tester son activité tout en conservant une sécurité financière qui lui ouvre alors le champ des possibles. Une entrepreneuse témoigne de son vécu au sein de la CAE en tant qu'espace de création.

*« Et sur cette histoire de liberté et d'espace de liberté, pour moi c'est vraiment un espace de liberté. [...] Il y a moyen de faire énormément de choses, y compris des choses qu'on n'avait pas prévues. C'est vraiment un lieu où ça c'est possible quoi. Enfin tout d'un coup, tout est ouvert quoi. On n'est pas enfermé dans un poste avec une fiche de poste avec des machins, des trucs. Et je ne sais pas si tous les entrepreneurs sont dans ce même état d'esprit-là, mais moi c'est important de savoir que je suis dans un cadre sécurisé mais en même temps où tout est, où il ya un potentiel à 360°. <sup>157</sup> »*

Un autre entrepreneur renchérit sur cette espace possible d'invention :

*« Et la coopérative me permet d'avoir cette liberté de vision que ne pourrait certainement pas m'offrir un autre contexte de travail. Oui de création dans l'apprentissage. J'ai vraiment une liberté de penser, bon il ne faudrait pas qu'ils prennent tout le reste, mais je l'applique et sans peur.<sup>158</sup> »*

---

<sup>154</sup> BODET (C.) in BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi, op. cit.*, p. 178.

<sup>155</sup> La Manufacture coopérative, « Présentation » [En ligne].

Disponible sur : <http://manufacture.coop/presentation/> [14 juin 2018].

<sup>156</sup> La Manufacture coopérative, « Manucoop recherche » [En ligne].

Disponible sur : <http://manufacture.coop/manucoop-recherche/> [14 juin 2018].

<sup>157</sup> Cf. Annexe 4 : Entretien n°2.

<sup>158</sup> Cf. Annexe 5 : Entretien n°3.

D'autre part, les CAE permettent également un cadre de travail choisi par les entrepreneurs en termes de rythme professionnel et personnel. Nous pouvons alors parler de mi-temps choisi, et non subi.

*« Le fait est que c'était une bonne expérience parce que je n'avais jamais travaillé à l'usine et malgré ce que l'on peut en entendre, j'ai pu le constater. Et là effectivement en sortant de cette période-là, je me suis dit "j'ai vraiment bien fait d'être entrepreneur", parce que c'est quand même malgré tous ces aléas, c'est quand même une qualité de travail et une qualité de vie qui en découle qui est quand même sans commune mesure. [...] Certes la coopérative ne permet pas d'avoir des structures énormes, énormes, énormes, bien que dans certaines domaines, il y en a qui font des chiffres très très très intéressants, bon après chacun dans son domaine de compétences. Le fait est qu'on est quand même "cocoonné", bien "cocoonné", et on n'est pas dans la fosse aux lions, dans la jungle du marché qui est extrêmement dure. Et pour après avoir travaillé sur les méfaits du stress, les méfaits de l'exploitation d'un système, moi je pense que je suis vraiment bien.<sup>159</sup> »*

Au travers de sa capitalisation d'expériences riches, le cadre s'adapte et se module au gré des évolutions internes et des aspirations à répondre à de nouveaux enjeux. Dans cette continuité, le développement des CAE pourrait aussi s'envisager sous la forme de création de SCOP à l'intérieur des CAE. Il s'agirait alors d'utiliser le support des services du groupe afin d'aider au développement d'une coopérative du groupe. Cette nouvelle étape permettrait alors de ne pas perdre les personnes de vue, en créant une nouvelle entité au sein de la nébuleuse coopérative.

### **3.3- Face aux mutations du travail, de nouveaux enjeux pour les CAE**

#### *3.3.A- Quelle réinvention du travail la CAE souhaite-t-elle promouvoir ?*

En proposant de nouveaux espaces de création d'une activité, la CAE vient questionner le sens du travail. Elle prend alors le contre-pied de la "start-up nation" et de la création d'entreprises à tout-va afin de repenser l'emploi différemment. Face à une situation de sous-emploi durable, les responsables politiques présentent la création d'entreprises comme la seule solution valable à la lutte contre le chômage. Plus que cela, cette création est aussi présentée comme un vecteur fort d'insertion sociale des personnes marginalisées.

---

<sup>159</sup> Ibid.

*« La création d'entreprises devient pour les responsables politiques une priorité nationale, pour créer les emplois que la grande entreprise ne crée plus, mais aussi pour s'insérer dans les maillons d'une division du travail de plus en plus complexe qui se dessine au niveau mondial. [...] La question majeure est de savoir comment passer d'une logique salariale (celle qui a été le support des années de forte croissance) à une logique entrepreneuriale, sachant que le développement de la logique entrepreneuriale ne s'arrête pas à la création d'entreprises.<sup>160</sup> »*

Cela vient ainsi « travailler sur le sens du travail<sup>161</sup> » afin de dépasser les questions d'emploi et d'employabilité. Ces questions, créatrices d'absurdité, tentent d'être repensées en laissant la possibilité à chacun de vivre de son activité. La CAE propose aussi de repenser la répartition des richesses et de revenus autour de ces questions. Elle met en perspective la dichotomie entre des activités que nous jugeons utiles mais non rentables économiquement et des activités qui ne sont pas porteuses de sens ou créatrices de conditions de travail que nous estimons indignes.

Aussi, de quelle manière les mutations du travail peuvent-elles être prises en compte ? Noémie de Grenier parle de son expérience en tant que cogérante de Coopaname afin de répondre aux mutations actuelles du travail. Elle préfère parler de travail plutôt que d'emploi et propose de considérer le chômage comme un problème macroéconomique sur lequel toute la société doit s'interroger. Elle questionne également la création de richesse mise en perspective du sens et de la rentabilité des activités actuelles. Il s'agit alors de générer des activités utiles socialement dans une logique expérimentale afin d'« essayer et trouver quelles sont ces activités utiles socialement<sup>162</sup> ». Ces activités utiles socialement peuvent aussi relever des métiers dits du "care", c'est-à-dire du soin, du bien-être, du développement personnel. Ce secteur, en plein essor, peut aussi être relié plus largement à toutes les activités qui prennent soin de la société au sens large, à savoir toutes les activités relevant du social, de l'écologie, de la gestion des biens communs. Les activités des individus ne sont plus uniquement tournées dans un but productiviste, mais elles reconsidèrent plus largement l'objet de l'économie. Les gains de productivité permis par la technologie sont alors considérés comme une opportunité de gain de temps pour inventer autre chose.

*« Le travail du "care", ici étendu à bien d'autres domaines que le soin et l'attention aux personnes, débarrassé de l'obsession des gains de productivité, appuyé sur des innovations techniques ou sociales visant non pas à le supprimer, mais à améliorer son adéquation fine à*

---

<sup>160</sup> BOUTILLER (S.), UZUNIDIS (D.) (dir.), 2006, *Travailler au XXIème siècle, Nouveaux modes d'organisation du travail*, op. cit., p. 9. et pp. 95-96.

<sup>161</sup> GRANDGUILLAUME (L.), DE GRENIER (N.), DEMAZIERE (D.), 2018, « Peut-on éradiquer le chômage » [En ligne] in GESBERT (O.), BOUSCAREL (B.), *France Culture*, op. cit.

<sup>162</sup> *Ibid.*

*des besoins singuliers, exigerait de nouvelles coopérations et la reconnaissance d'autres compétences<sup>163</sup>. »*

Toute une batterie de métiers pourrait alors voir le jour autour de ce "prendre soin" et serait accompagné, de la même manière que les créations d'activité, de cadres permettant la sécurisation des parcours professionnels. La CAE peut alors être l'une d'entre elles. Au vu du nombre croissant d'entrepreneurs qui arrivent à la coopérative avec des projets autour du bien-être, thérapie ou développement personnel, ces métiers du "care" sont aussi assez significatifs en matière de jauge du mal-être des individus dans leur vécu professionnel. En effet, pour un certain nombre de ces professionnels du bien-être, cette activité développée au sein de la CAE est différente de leur passé professionnel. Il s'agit de reconversions dans ce domaine où pour nombre d'entre eux, ils souhaitent retrouver du sens à leur travail, souvent aussi couper avec leur ancien emploi, et ainsi prendre soin des autres et d'eux-mêmes.

*« Et si on regarde en fait sur les gens qui sont ici, on est dans cette dimension, non pas de chercher une troisième voie, mais de construire cette troisième voie où en fait on se dit, mais notre relation au travail n'est pas une relation qui doit être destructrice, c'est une relation qui doit être constructive, dans le sens où, avec les guillemets et la modération qui va bien, on se dit ce que j'ai fait aujourd'hui pour l'humanité ou pour le monde, ce n'est pas énorme, mais c'est un petit truc et ça a un sens. Ca, c'est capital, c'est capital. [...] Et c'est pour ça quand ici je vois le nombre de gens qui travaillent sur le soin et le bien-être, je me dis qu'il y a aussi une dimension qui est à débloquer.<sup>164</sup> »*

D'autre part, c'est aussi dans le rapport à la gouvernance et au pouvoir que la CAE cherche à déplacer les schémas hiérarchiques classiques. Elle tente, de par son organisation, à déconstruire la vision verticale ou pyramidale pour basculer dans un rapport horizontal où le dialogue ne se joue pas dans un rapport de force ou de pouvoir : *« Or là, on est dans une autre perspective, on est dans une perspective horizontale où on s'interroge non plus sur celui qui est au-dessus, mais sur celui qui est en face.<sup>165</sup> »* Cela est notamment induit par la double qualité des entrepreneurs, salarié et associé, qui vient brouiller les schémas classiques du travail et confondre les intérêts des différentes parties prenantes.

Cependant, les entrepreneurs se placent aussi dans le champ du droit du travail au travers du contrat CESA. C'est pourquoi, la question des IRP se pose, ainsi que celle des relations avec les syndicats. Les IRP permettent en effet de formaliser un dialogue social au sein de l'entreprise coopérative, mais elles prennent naissance dans la culture de subordination du travail. Or, il s'agit justement de cette vision dont les CAE cherchent à s'affranchir et la question n'est pas

---

<sup>163</sup> GADREY (J.), 2018 in FOTTORINO (E.) (dir.), 2018, *Réinventer le travail*, Paris : Le 1, Coll. Les Indispensables, p. 23.

<sup>164</sup> Cf. Annexe 7 : Entretien n°5.

<sup>165</sup> *Ibid.*

tranchée de savoir si les IRP représentent un cadre adapté au vu de l'organisation et du fonctionnement des CAE. La question est d'actualité, notamment avec les récents amendements Macron sur le Conseil Economique et Social (CSE) qui fusionne les différentes instances de représentation (le Comité d'Entreprise, le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail et les Délégués du Personnel). Ce CSE sera notamment obligatoire pour les entreprises de plus de onze salariés à partir de 2020<sup>166</sup>.

Néanmoins, dans les représentations classiques des organisations syndicales, construites notamment autour de la dichotomie entre le patronat et le salariat, saisir les spécificités des CAE n'est pas chose aisée.

*« C'est que quand tu vois la représentation du personnel, tu te rends compte rapidement que les formats, les postures, les appuis fondamentaux, qui ont été définis de ça, il y a un siècle : le rôle du syndicat, le rôle du patronat, le rôle du salariat, voilà. Tout ça, ça explose. Ça explose complètement d'une coopérative, ça ne marche plus. Et ça ne marche plus à tous les niveaux. Moi j'ai été délégué syndical, mais en vrai, tu te rends compte que ce n'est pas possible. Parce que je suis entrepreneur-salarié et associé. Un associé, donc ça veut dire un actionnaire pour la faire courte, un actionnaire ne peut pas être délégué syndical, puisqu'en fait ce sont des trucs qui sont antinomiques normalement.<sup>167</sup> »* Il expose notamment sa recherche d'un syndicat pour être affilié en tant que délégué du personnel : *« Et donc du coup, j'ai appelé la CGT<sup>168</sup> et je leur ai expliqué ce qu'était la coopérative. Ils n'ont rien compris. CFDT<sup>169</sup> : "Hein, c'est quoi ça ? Vous êtes combien ?" Force Ouvrière, enfin j'ai fait toutes les centrales, hallucinant. En fait, j'ai rapidement compris que les gars ne comprenaient même pas, ne voulaient même pas comprendre où j'étais quoi.<sup>170</sup> »*

Il s'agit alors de faire bouger les lignes du salariat légalement et philosophiquement en sortant de cette notion de subordination inadaptée à la CAE pour aller vers une idée de responsabilité. L'enjeu est alors de dépasser des schémas qui ne semblent plus représentatifs des modes de management de structures telles que les CAE.

Un entrepreneur, co-gérant d'une CAE, me décrit ici les deux niveaux qu'il distingue et qualifie de "conditionnement" et d'"illusion". Ces positionnements structurent les relations de travail et annihilent la création et les capacités des individus dans leur travail. La solution serait alors d'opérer un déplacement entre le pouvoir et la responsabilité.

---

<sup>166</sup> Service public, « Comité social et économique » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34474> [14 juin 2018].

<sup>167</sup> Cf. Annexe 7 : Entretien n°5.

<sup>168</sup> CGT : Confédération Générale du Travail.

<sup>169</sup> CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail.

<sup>170</sup> Cf. Annexe 7 : Entretien n°5.

« Pour moi en fait ce que je conçois, c'est le fait qu'il y a deux niveaux, tu as le positionnement et l'illusion. [...] Quand il y a un problème de légitimité, à ce moment-là tu te conditionnes et tu donnes l'illusion. Et ça, cette problématique-là, moi je l'ai retrouvée à chaque fois partout. [...] Et d'ailleurs, il n'y a pas très très longtemps, j'ai couvert un spectacle sur le mentalisme et la prestidigitatrice disait "Moi je n'ai aucun pouvoir. Pour prendre le pouvoir sur quelqu'un, mes deux armes, c'est l'illusion et la manipulation." Le conditionnement en fait. Et en fait, on voit qu'intuitivement, dans une secte où, pour tourner un peu en caricature, dans certaines entreprises, on joue là-dessus. [...] Et on le voit encore aujourd'hui parce que dans les rapports d'une certaine manière qu'on a encore dans la coopérative, on en est encore là. Tu as des gens qui réagissent mais comme dans la cour de récréation, tel que nous avons été éduqués. Mais c'est ça la problématique, c'est d'arriver à dépasser ce rapport hiérarchique, mais surtout à déplacer ce rapport hiérarchique. Ce n'est pas le dépasser, faire la lutte finale, la révolution, non juste le déplacer. Il y a des responsabilités dans la hiérarchie et à ce titre-là, on est plus ou moins responsable, on n'a plus ou moins des commandes, etc. Ok, on l'accepte ou on ne l'accepte pas. Mais à un moment donné cette hiérarchie doit porter sur ce que l'on fait, mais pas sur ce que l'on est. Et aujourd'hui, c'est bien cette frontière-là. Quand je parle d'illusion, c'est bien cette place, c'est qu'on entretient une forme de confusion entre ces deux rapports-là et c'est tellement pratique.<sup>171</sup> »

### 3.3.B- Quelles perspectives face à l'ubérisation et l'accroissement des micro-entrepreneurs

Les chiffres sur les travailleurs indépendants, et plus particulièrement sur les micro-entrepreneurs sont éloquentes. Le terme générique d'indépendant recouvre une réalité contrastée, « marqué par un mouvement d'atomisation et de reconfiguration de la relation au travail<sup>172</sup> ». En mai 2018, au cours des douze derniers mois, la part des immatriculations en micro-entreprises dans la totalité des entreprises créées représente 42,5%, soit plus de deux immatriculations sur cinq<sup>173</sup>. Si nous considérons également les entreprises individuelles classiques, il s'agit de presque 69% des immatriculations sur ces douze derniers mois, soit plus de deux tiers des créations. La grande tendance à dégager est donc que les créateurs entreprennent, mais seuls<sup>174</sup>.

---

<sup>171</sup> Ibid.

<sup>172</sup> BONICI (C.), 2017, « Les chauffeurs Uber, canuts du XXIème siècle ? », RECMA, 346, p. 98.

<sup>173</sup> INSEE, « Forte hausse des créations d'entreprises en mai 2018 » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3564742> [En ligne].

<sup>174</sup> Ibid.

*« Depuis le sommet européen de Lisbonne en 2000, le mot d'ordre des responsables politiques est de rendre plus attractif l'emploi indépendant par rapport au travail salarié, d'où la multiplication des mesures incitatives, comme la simplification des démarches administratives nécessaires pour la création d'entreprises.<sup>175</sup> »*

Ces statuts précaires en termes de protection sociale créent des travailleurs isolés dont les situations diffèrent en termes de revenus et de conditions de travail et de vie. Le cas des entreprises individuelles n'est pas en reste puisque la responsabilité du créateur sur ce statut est illimitée. Comment ces parcours peuvent-ils être sécurisés ? Comment les CAE peuvent-elles avoir vocation à répondre à ces nouvelles formes de travail ? Sont-elles en capacité d'absorber ces travailleurs dans l'univers coopératif sans que celui-ci ne se dénature ?

Différents lieux de co-working ou formules d'accompagnement naissent autour de ces statuts, mais il s'agit davantage de lieux de collaborations. Si collaborer signifie "travailler ensemble", le champ des CAE se caractérise par la coopération dans le sens de "faire œuvre commune", c'est-à-dire d'aller au-delà d'un travail d'entraide. La proposition faite à ces travailleurs est celle d'un espace de solidarité entre eux dans lequel la structure évolue afin de sécuriser au mieux leur parcours. Bien évidemment, les entrepreneurs en CAE continuent à se positionner sur un marché concurrentiel et doivent, de la même manière que les autres, se différencier par leur offre. Néanmoins, elle tente de répondre à des questions plus larges sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle des individus. Le fait de pouvoir définir son propre rythme de travail tout en percevant un salaire lissé dans le temps permet un confort financier et par là, une assurance dans le temps, en plus de celle permise par l'ouverture aux droits à la protection sociale.

Les entrepreneurs représentent aussi une population particulièrement exposée au risque de burn-out, dû à la pression financière sur leur activité et au manque d'entourage dans celle-ci<sup>176</sup>.

*« Ces prestataires de plateformes numériques viennent trop souvent grossir les rangs des travailleurs pauvres, précarisés et soumis aux accidents de la vie et aux risques psychosociaux.<sup>177</sup> »*

Néanmoins, si la CAE tente de mettre des garde-fous face à ces risques afin de les prévenir, celui-ci n'est pas nul et des cas existent également pour les entrepreneurs en CAE.

---

<sup>175</sup> BOUTILLIER (S.), 2006, « De la société salariale à la société entrepreneuriale, valeur travail et capital social » in BOUTILLIER (S.), UZUNIDIS (D.) (dir.), 2006, *Travailler au XXIème siècle, Nouveaux modes d'organisation du travail*, op. cit., p.100.

<sup>176</sup> L'Express, l'entreprise, « Burn-out : les entrepreneurs sévèrement touchés » [En ligne]. Disponible sur : [https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/burn-out-les-entrepreneurs-severement-touchees\\_1514644.html](https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/burn-out-les-entrepreneurs-severement-touchees_1514644.html) [14 juin 2018].

<sup>177</sup> BONICI (C.), 2017, « Les chauffeurs Uber, canuts du XXIème siècle ? », *RECMA*, art. cit., p. 95.

*« J'ai perdu un client, mais j'ai toujours mes copains dans la coopérative. Parce que l'air de rien, aujourd'hui dans notre société, quand tu es foutu à la porte d'une boîte, tu perds ton réseau social, tu perds ton pognon, tu subis en quelque sorte la déchéance et l'humiliation d'aller à Pôle Emploi, et tu perds cette reconnaissance. Alors que là, non ! Et je ne culpabilise pas en plus.<sup>178</sup> »*

D'autre part, face au phénomène de l'ubérisation du travail, de nouvelles zones grises de l'emploi émergent dont les contours sont difficilement lisibles. Ces zones grises s'inscrivent *« dans un continuum allant théoriquement de la subordination maximale (salarial) au risque individuel maximal (entrepreneuriat)<sup>179</sup> »*. Cet entre-deux cumule les inconvénients du salariat et ceux du travail indépendant, entre subordination et insécurité. L'ubérisation peut se qualifier comme l'ensemble des services permettant la mise en contact directe entre les clients et les professionnels grâce aux outils technologiques. Ces entreprises se déclinent par des plateformes d'intermédiation qui *« répondent aux demandes non satisfaites de consommateurs tout en fournissant une solution alternative d'emploi à des personnes au chômage<sup>180</sup> »*.

Le statut d'entrepreneur-salarié, au travers du contrat du CESA, pourrait alors intéresser ces structures de l'uberéconomie dont les aspirations semblent toutefois très éloignées de celles de l'univers coopératif. Le risque principal serait alors que le CESA et le statut de l'entrepreneur-salarié créé au sein de l'écosystème des CAE, soit repris à des fins ultralibérales. Déconnecté du cadre des CAE et de l'environnement coopératif qui le sécurise, ce statut pourrait alors devenir un statut complètement modulable dans une approche libérale, uniquement indexé sur le chiffre d'affaire des entrepreneurs. Dans une logique de marché, cela permettrait alors de proposer ce statut aux travailleurs relevant de ces zones grises de l'emploi. Certaines CAE, dont Coopaname se sont ainsi montrées plus dubitatives et virulentes au moment du passage de la Loi Hamon et de ses retombées possibles : *« voir de nouveaux acteurs du secteur privé lucratif émerger et profiter du nouveau cadre juridique pour développer un nouveau marché<sup>181</sup> »*.

En effet, la montée en force des plateformes dites collaboratives, fondées sur l'utilisation du numérique, sert essentiellement une manne obscure d'associés complètement déconnectée de la réalité du terrain. Ces plateformes centralisées donneuses d'ordre favorisent *« l'émergence de travailleurs-micro-entrepreneurs territorialement atomisés<sup>182</sup> »* sous leur service.

---

<sup>178</sup> Cf. Annexe 7 : Entretien n°5.

<sup>179</sup> MICHEL (D.A.), 2015, « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE), un outil d'émancipation collective », *La Revue des Sciences de Gestion*, 273-274, p. 126.

<sup>180</sup> BONICI (C.), 2017, « Les chauffeurs Uber, canuts du XXIème siècle ? », *RECMA*, art. cit., p. 87.

<sup>181</sup> BOUDES (M.), 2018, « Entreprise sociale : être ou ne pas être hybride ? Etude d'une coopérative d'activité et d'emploi », art. cit., p. 48.

<sup>182</sup> BONICI (C.), 2017, « Les chauffeurs Uber, canuts du XXIème siècle ? », *RECMA*, art. cit., p. 88.

Nous pensons alors à Uber et à ses chauffeurs VTC (Voiture de Transport avec Chauffeur) ou encore aux livreurs à vélo pour différentes plateformes. Ce phénomène de masse est largement illustré par l'augmentation des entreprises immatriculées dans le secteur du transport. Selon l'INSEE, le secteur "transport et entreposage" est celui contribuant le plus à la hausse des créations d'entreprises sur les trois derniers mois, « *une augmentation de plus de 7300 créations, soit une contribution de 4,9 points à l'évolution totale*<sup>183</sup> ». Les travailleurs Uber se trouvent alors au cœur de rapports de production déterminés par la réponse à une demande immédiate. La liberté de ces chauffeurs face au marché et à la demande n'est bien souvent qu'illusoire du fait que pour beaucoup d'entre eux, il s'agit alors de leur activité principale, et par conséquent de leur source unique de revenus. De par leur atomisation dans l'espace, ils ne peuvent se constituer en collectif.

La CAE prend alors le contrepied de cet entrepreneuriat ubérisé et ultra-individualisé en proposant une solution mutualiste, afin de donner accès aux entrepreneurs à un cadre sécurisé et coopératif. L'appropriation des outils numériques par la CAE est une nouvelle perspective à saisir dans son développement sur de nouveaux secteurs, ce qui induit également une réflexion sur la modélisation économique autour de l'intégration de ces outils. Ce moment charnière illustre très bien les tensions existantes entre le modèle et l'Histoire coopérative des CAE et les velléités libérales de l'appropriation du CESA. A cet égard, la CAE a été particulièrement avant-gardiste sur la réflexion d'un statut permettant d'anticiper l'affaiblissement du salariat et le développement du travail indépendant, mais de nouveaux enjeux s'ouvrent aujourd'hui à elle.

---

<sup>183</sup> INSEE, « Forte hausse des créations d'entreprises en mai 2018 » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3564742> [En ligne].

## CONCLUSION

---

Au cours de ce raisonnement et de la description du parcours des entrepreneurs au sein de la CAE<sup>184</sup>, et plus précisément en s'appuyant sur le terrain d'enquête des CAE de Cooproduction, nous avons pu observer que ces espaces sont des lieux de réflexion et création où des logiques différentes se croisent. Ces oppositions structurantes, parfois sources de tensions et clivages, sont avant tout des facteurs d'évolution pour ces structures, par leur nature réflexive et expérimentale, s'adaptent pour mieux répondre aux mutations du travail. La CAE devient en ce sens un espace de médiation.

Les entrepreneurs des CAE, comme nous l'avons vu au cours de la première partie, sont avant tout des personnes souhaitant vivre de leur activité. Cette volonté à laquelle ils aspirent trouve une réponse dans la CAE, car s'ils souhaitent pouvoir être autonomes au sein de celle-ci, ils ne désirent pas nécessairement être indépendants et créer leur entreprise.

*« Voilà une idée que nous défendons à Coopaname : permettre à qui le souhaite et en a les capacités de gagner sa vie à la fois avec, pourquoi pas, de l'écriture, de l'électronique et des balades en âne.<sup>185</sup> »*

Pour beaucoup d'entre eux, la proposition coopérative fait écho à leur vision du travail, et plus largement à celle de la société. Néanmoins, à leur intégration tous n'ont pas cette appétence coopérative, mais le projet de la CAE, faisant référence à la charte de l'ACI, s'inscrit aussi dans l'éducation à la coopération.

*« L'activité associée, coopérative, mutualiste possède cet avantage d'être à la fois bénéfique pour l'ensemble de la société et pour chacun de ses membres. A ce titre elle est simultanément un mouvement économique qui s'appuie sur l'éducation et un mouvement éducatif qui s'appuie sur l'économie.<sup>186</sup> »*

Au cours de leur vie entrepreneuriale au sein de la CAE, les entrepreneurs vont s'approprier les règles, le cadre et le projet de celle-ci. Ce travail d'adaptation au contexte de la CAE fait l'objet de pratiques d'appropriation qui conditionnent alors les pratiques de production des entrepreneurs. Il s'agit d'un temps et d'un espace de socialisation forte où les trajectoires professionnelles des individus sont parfois remises en cause.

---

<sup>184</sup> Je tiens cependant à préciser que la description de ce parcours est avant tout propre à celle des CAE de Cooproduction. Ce parcours n'est pas identique dans toutes les CAE françaises.

<sup>185</sup> BOUDES (M.), 2018, « Entreprise sociale : être ou ne pas être hybride ? Etude d'une coopérative d'activité et d'emploi », art. cit., p. 51.

<sup>186</sup> DRAPERI (J.F.), 2007, *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, Dunod, p. 256.

L'étape du sociétariat marque un nouveau cap dans l'engagement des coopérateurs au sein de leur entreprise. En entrant au capital de la coopérative, ils deviennent alors sociétaires de celle-ci et accèdent ainsi à la gouvernance de la structure dont ils prennent part. Plus largement, il s'agit aussi d'un moment où les entrepreneurs décident de s'inscrire dans la durée au sein de la structure en adhérant au projet sociétal de la CAE : « *il y a une sorte d'appartenance, de corps si tu veux*.<sup>187</sup> » Développer leur activité entrepreneuriale sur un marché concurrentiel en faisant le pari du collectif, telle est la proposition de la CAE. Ce projet relève davantage d'un rapport au travail qu'à l'entrepreneuriat pur. La volonté finale est alors de réencadrer l'activité économique dans le social, notamment par la promotion d'une qualité de vie et d'une sécurité professionnelle, ainsi que dans le spectre politique au travers de l'implication des entrepreneurs dans les processus de gouvernance.

De plus, le double mouvement d'institutionnalisation et d'expérimentation des CAE est davantage complémentaire qu'antagoniste, puisque la pratique des différents acteurs permettent conjointement d'œuvrer au sein des réseaux institutionnels et des réseaux informels. Cette double action est alors force de reconnaissance et d'innovation.

Aussi les pistes explorées autour de la sécurisation des parcours de ces entrepreneurs sont multiples et « *l'enjeu se situe donc sur l'adaptation, la diversification et la généralisation de ces formules*<sup>188</sup> ». Le débat autour du revenu universel comme moyen permettant de libérer les individus de la pression économique liée au revenu du travail pourrait également permettre d'accroître la disponibilité et l'engagement de ces derniers dans un espace de création. Cet espace serait alors un lieu de choix effectifs pour les entrepreneurs souhaitant développer leur activité qui ne passerait pas nécessairement par l'accroissement des entreprises créées, telle que l'approche libérale le promeut.

Le décret du 4 mai 2017 instaure un embryon de responsabilité sociale des entreprises ubérisées et de leurs plateformes vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ce décret impose une couverture sociale en cas d'accident du travail ainsi que les frais liés aux VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), sous certaines conditions<sup>189</sup>. Dans le prolongement de ce décret, nous pouvons aussi noter le projet d'élargir la couverture chômage aux indépendants. Les pouvoirs publics semblent ainsi se saisir peu à peu de la sécurisation des parcours socio-professionnels de ces travailleurs. Le législateur doit néanmoins continuer la réglementation de ces nouveaux secteurs, afin qu'ils ne deviennent pas des zones de vide juridique mettant en balance les

---

<sup>187</sup> Cf. Annexe 6 : Entretien n°4.

<sup>188</sup> BONICI (C.), 2017, « Les chauffeurs Uber, canuts du XXIème siècle ? », *RECMA*, art. cit., p. 96.

<sup>189</sup> *Ibid.*, p. 99.

donneurs d'ordre et les exécutants dans des relations prétendument libres et équitables. En effet, le développement de ces nouvelles plateformes pose d'importants défis au droit du travail et à la protection sociale. Dans ces nouveaux enjeux, les CAE et les différentes solutions mutualistes ont toute leur place. La question reste à savoir de quelle manière ces plateformes seront susceptibles de se saisir des outils émanant de l'univers coopératif, et inversement d'imaginer sous quelle forme les Coopératives d'Activité et d'Emploi peuvent aspirer cette nouvelle vague de travailleurs en gardant l'essence même de leur Histoire.

*« L'histoire des utopies et des théories coopératives donne cette autre leçon : il n'y a pas de théorie coopérative disjointe d'une utopie et d'un projet coopératif. Le mouvement coopératif a aujourd'hui besoin d'une théorie économique, sociale et philosophique générale sous peine de ne se définir que comme un ensemble d'entreprises reproduisant la concurrence capitaliste<sup>190</sup>. »*

---

<sup>190</sup> DRAPERI (J.F.), 2012, *La République coopérative, Théories et pratiques coopératives aux XIXème et XXème siècles*, op. cit., p.277.

## BIBLIOGRAPHIE

---

ABDELNOUR (S.), 2013, « L'entrepreneuriat au service des politiques sociales : la fabrication du consensus politique sur le dispositif de l'auto-entrepreneur », *Sociétés contemporaines*, 89, pp. 131-154.

Agence France Entreprendre, 2016, « Entreprendre autrement, Coopératives d'activité, Couveuses, Sociétés de portage salarial » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.afecreation.fr/pid14972/entreprendre-autrement.html> [5 mars 2018].

Alliance coopérative internationale, 1995, « Les principes coopératifs de l'Alliance coopérative internationale », *CoopFR* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.entreprises.coop/7-principes-cooperatifs.html> [28 février 2018].

Antigone, 2017, « Le projet coopératif » [En ligne]. Disponible sur : <http://www.cooproduction.coop/> [6 mars 2018].

ARDOUIN (T.), 2015, « Les capacités de l'organisation par les compétences individuelles, collectives et organisationnelles » in RENARD (L.), SOPARNOT (R.) (dir.), 2015, *Les capacités de l'organisation en débat*, Paris : L'Harmattan, coll. Logiques sociales, pp. 71-101.

Artenréel, 2018, « La coopérative » [En ligne]. Disponible sur : <http://www.cooproduction.coop/> [6 mars 2018].

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*, 329, pp. 37-51.

BONICI (C.), 2017, « Les chauffeurs Uber, canuts du XXIème siècle ? », *RECMA*, 346, pp. 87-99.

BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi*, Valence : Editions Repas, coll. Pratiques utopiques, 240 p.

BOUDES (M.), 2018, « Entreprise sociale : être ou ne pas être hybride ? Etude d'une coopérative d'activité et d'emploi », *Marché et organisations*, 31, pp. 41-59.

BOUTILLIER (S.), 2006, « De la société salariale à la société entrepreneuriale, valeur travail et capital social » in BOUTILLIER (S.), UZUNIDIS (D.) (dir.), 2006, *Travailler au XXIème siècle*,

*Nouveaux modes d'organisation du travail*, Bruxelles : Editions DE Boeck Université, coll. Economie Société région, pp. 79-108.

BRECHET (J.P.) *et al.* , « Entrepreneuriat en économie sociale et solidaire : quelles voies théoriques de dépassement pour comprendre cet « entreprendre autrement » ? » in FLAHAULT (E.), NOGUES (H.), SCHIEB-BIENFAIT (N.) (dir.), 2011, *L'économie sociale et solidaire, Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, coll. Economie et Société, pp. 99-123.

CAP Services, 2016, « 20 ans d'ambitions collectives » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.cap-services.coop/cap-services/20-ans/quelle-utilisation-des-outils-numeriques-questionnaire-en-ligne.html> [5 mars 2018].

CHARLES-PAUVERS (B.), SCHIEB-BIENFAIT (N.), URBAIN (C.), 2011, « Emergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action » in FLAHAULT (E.), NOGUES (H.), SCHIEB-BIENFAIT (N.) (dir.), 2011, *L'économie sociale et solidaire, Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, coll. Economie et Société, pp. 53-77.

CLOT (Y.), 2000, « Trouver un sens au travail : l'apport de la psychologie » in GADREY (J.) (dir.), 2000, *Emploi et travail : regards croisés*, Paris : L'Harmattan, coll. Les Rendez-vous d'Archimède, pp. 105-115.

CooBâtir, 2017, « Une coopérative pour travailler autrement » [En ligne]. Disponible sur : <https://coobatir.com/> [6 mars 2018].

Coopérer Pour Entreprendre, 2015, « Le Label » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.cooperer.coop/> [6 mars 2018].

Copéa, « Notre histoire » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.copea.fr/index.php/qui-sommes-nous/notre-histoire> [11 juin 2018].

DANNEQUIN (F.), JORDA (H.), 2006, « Au-delà de la société du travail » in BOUTILLER (S.), UZUNIDIS (D.) (dir.), 2006, *Travailler au XXIème siècle, Nouveaux modes d'organisation du travail*, Bruxelles : Editions DE Boeck Université, coll. Economie Société région, pp. 283-310.

DARBUS (F.), 2009, *Pratiques et praticiens de l'économie sociale et solidaire (2000-2007), Contribution à la sociologie des croyances économiques*, Sociologie économique, Paris, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

DELVOLVE (N.), VEYER (S.), 2011, « La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi », *Revue internationale de l'économie sociale*, 319, pp. 78-96.

DRAPERI (J.F.), 2012, *La République coopérative, Théories et pratiques coopératives aux XIXème et XXème siècles*, Bruxelles : Editions Larcier, 327 p.

FOTTORINO (E.) (dir.), 2018, *Réinventer le travail*, Paris : Le 1, Coll. Les Indispensables, 95 p.

GRANDGUILLAUME (L.), DE GRENIER (N.), DEMAZIERE (D.), 2018, « Peut-on éradiquer le chômage » [En ligne] in GESBERT (O.), BOUSCAREL (B.), *France Culture*. Disponible sur : <https://www.franceculture.fr/emissions/invite-des-matins-dete/peut-eradiquer-le-chomage#> [27 mars 2018].

GRANOVETTER (M.), 1973, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78 (6).

ILLICH (I.), 1973, *La Convivialité*, Paris : Editions du Seuil, 162 p.

INSEE, « Forte hausse des créations d'entreprises en mai 2018 » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3564742> [14 juin 2018].

KYROU (A.), 2015, « L'ubérisation est un populisme », *Multitudes*, 61, pp. 106-113.

LEDROUT (R.), 1976, *L'espace en question*, Paris : Anthropos.

LEHMANN (V.), 2015, « Capacité organisationnelle à changer et apprentissage de la systémique : les cas des praticiens en gestion de projet » in RENARD (L.), SOPARNOT (R.) (dir.), 2015, *Les capacités de l'organisation en débat*, Paris : L'Harmattan, coll. Logiques sociales, pp. 203-230.

Manufacture coopérative, « Présentation » [En ligne].

Disponible sur : <http://manufacture.coop/presentation/> [14 juin 2018].

MEIMON (J.), 2004, « La socialisation militante des professionnels de la solidarité internationale. L'exemple des agents du ministère de la Coopération », in SIMEANT (J.), DAUVIN (P.) (dir.), 2004, *ONG et humanitaire*, Paris : L'Harmattan, coll. Logiques politiques, pp. 91-114.

MERZGUIOUI-BAMOUISS (N.), 2015, *Entre accompagnement et quête de « résultat ». L'évaluation des parcours d'insertion en atelier et chantier*, Economie solidaire, Mention Sciences politiques et sociales, Mulhouse, Master 2 Ingénierie de Projets en Economie Sociale et Solidaire.

MICHEL (D.A.), 2015, « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE), un outil d'émancipation collective », *La Revue des Sciences de Gestion*, 273-274, pp. 125-131.

NACER-EDDINE (S.), MOULIN (F.), 2014, « Gouvernance coopérative : un éclairage théorique », *RECMA*, 333, pp. 43-58.

NUSSBAUM (M. C.), 2012, *Capabilité. Comment créer les conditions d'un monde plus juste ?*, Paris : Flammarion, collection Climats, 300 p.

Opus 3, 2015-2016, *Etude sur les résultats et le développement des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), Présentation générale des résultats et des défis*, 40 p.

PAYETTE (A.), 2000, *Interactions*, 4 (2).

Portail de l'Economie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics, 2015, « La Loi Economie sociale et solidaire » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire> [5 mars 2018].

POUCHOL (M.), « Division du travail et société » in BOUTILLER (S.), UZUNIDIS (D.) (dir.), 2006, *Travailler au XXIème siècle, Nouveaux modes d'organisation du travail*, Bruxelles : Editions DE Boeck Université, coll. Economie Société région, pp. 45-59.

SCOP, sociétés coopératives, « Organisation » [En ligne]. Disponible sur : <http://www.les-scop.coop/sites/fr/le-reseau/organisation/cg-scop> [11 juin 2018].

SEEBERGER (L.), 2014, « Historique de l'évolution du droit des coopératives, de ses origines à nos jours », *RECMA*, 333, pp. 60-76.

Service public, « Comité social et économique » [En ligne]. Disponible sur : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34474> [14 juin 2018].

STERVINO (S.), NOEL-LEMAITRE (C.), 2008, « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable », *Management & Avenir*, 20, pp. 65-86.

VERGES (E.), 2017, « Ubérisation de la société ? Replaçons le politique au cœur de nos usages numériques ! », *Nectart*, 4, pp. 136-142.

## TABLE DES SIGLES

---

**ACI** : Alliance Coopérative Internationale.

**ASSEDIC** : Association pour l'Emploi Dans l'Industrie et le Commerce.

**BGE** : Boutique de Gestion.

**CAE** : Coopérative d'Activité et d'Emploi.

**CAPE** : Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise.

**CDD** : Contrat à Durée Déterminée.

**CESA** : Contrat d'Entrepreneur-Salarié-Associé.

**CFDT** : Confédération Française Démocratique du Travail.

**CGT** : Confédération Générale du Travail.

**CGSCOP** : Confédération Générale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production.

**CHSCT** : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

**CJS** : Coopérative Jeunesse Service.

**CPE** : Coopérer Pour Entreprendre.

**CSE** : Comité Social et Economique.

**DP** : Délégué du Personnel.

**EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.

**FO** : Force Ouvrière.

**IAE** : Insertion par l'Activité Economique.

**IRP** : Instance Représentative du Personnel.

**MEDEF** : Mouvement des Entreprises De France.

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale.

**PJJ** : Protection Judiciaire Jeunesse.

**QPV** : Quartiers Politique de la Ville.

**RSA** : Revenu de Solidarité Active.

**RSI** : Régime Social des Indépendants.

**SA** : Société Anonyme.

**SAP** : Services A la Personne.

**SARL** : Société A Responsabilité Limitée.

**SCIC** : Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

**SCOP** : Société Coopérative Ouvrière de Production.

**SIAE** : Structure d'Insertion par l'Activité Economique.

**SMIC** : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance.

**SMTS** : Société Manutention Travaux Services.

**SPI** : Stage de Préparation à l'Installation

**VTC** : Voiture de Transport avec Chauffeur.

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

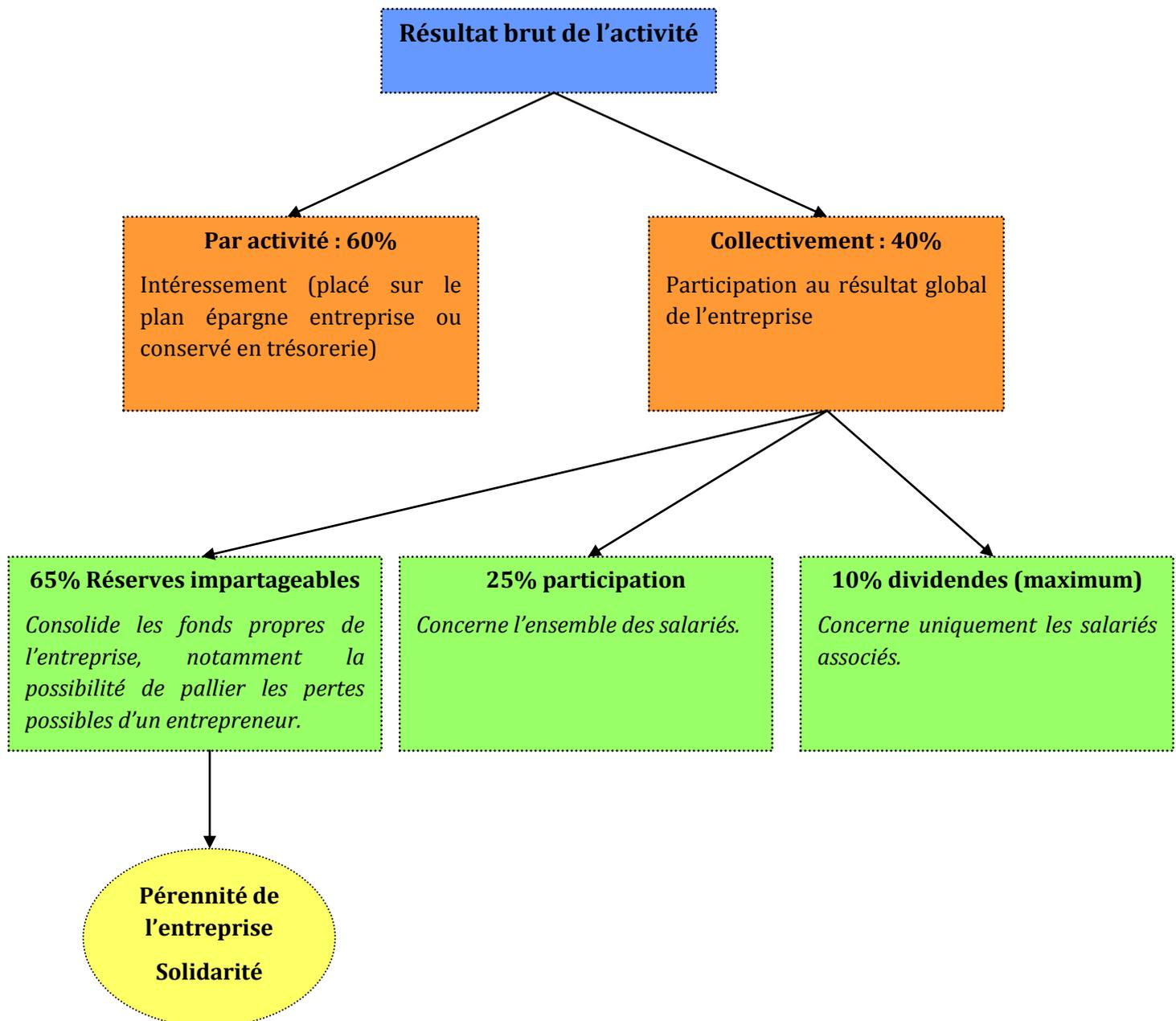
**UNSA** : Union Nationale des Syndicats Autonomes.

**VAE** : Validation des Acquis de l'Expérience.

**URSSAF** : Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales.

# ANNEXE 1 : SCHEMA COMPTABLE TYPE ET REPARTITION DU RESULTAT PAR ACTIVITES<sup>191</sup>

---



<sup>191</sup> BOST (E.), 2016, *Aux entrepreneurs associés, La Coopérative d'Activités et d'Emploi, op. cit.*, p. 104.

## ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

---

### Explication rapide du déroulé de l'entretien

- Accord pour enregistrement audio → retranscription entière de l'entretien avec anonymisation.
- Questions posées → se sentir libre d'y répondre / partiellement.
- Durée estimée : 1 heure.

### Explication rapide du sujet du mémoire

Tenter de comprendre la démocratisation et la vulgarisation du statut d'entrepreneur au sein des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), d'en saisir les leviers d'action et les limites. Tout cela dans un cadre dynamique et mouvant à différents niveaux : légal (impact conséquent de la Loi Hamon), gouvernance et recherche permanente d'innovation sociale. La CAE comme moyen d'autonomisation, de facilitation et de développement d'entreprendre ? Le développement du statut d'entrepreneur par le biais des CAE : leur parcours, leur carrière, leur passage au statut d'entrepreneur, leur relation avec les accompagnants.

**Question centrale : Qui sont les entrepreneurs au sein de la CAE ? Quel est le projet d'entrepreneur en CAE : raisons, historique, confrontation entre le projet et la coopérative (ses règles/son fonctionnement) ?**

- 1- Comment êtes-vous arrivé dans la CAE ?
  - Quelle était votre situation professionnelle avant votre arrivée dans la coopérative ?
  - Votre situation personnelle a-t-elle influé sur votre choix ?
  - Par quel canal d'information avez-vous connu la CAE ?
- 2- Informations générales pour contextualiser :
  - De quelle(s) CAE faites-vous partie ?
  - Quand êtes vous entré dans la CAE ?
  - Sur quel secteur géographique exercez-vous votre activité ?
  - Votre âge ?
  - Entourage familial (parents, fratrie) avec un parcours entrepreneurial ?
- 3- Quel est votre activité / votre projet d'entrepreneur ? Etait-il le même à votre entrée dans la coopérative ?

- 4- Au moment de votre recherche de statut, avez-vous identifié d'autres solutions possibles pour mettre en œuvre votre projet ?
- 5- Avez-vous eu des craintes ou doutes à intégrer la coopérative ? Si oui, lesquels ?
- 6- Inversement, au cours du processus d'intégration dans la coopérative (information collective, dossier de candidature, entretien diagnostic), avez-vous pu percevoir des freins de la coopérative à ce que vous intégriez celle-ci ? Si oui, lesquels ?
- 7- Pensez-vous qu'il en existe d'autres (qui ne se sont pas manifestés dans votre cas personnel, mais dont on vous a fait part ou que vous pouvez imaginer) ?
- 8- Avez-vous une anecdote, histoire, expérience à partager ou décrire comme l'élément déclencheur du lancement de votre projet entrepreneurial ?

**Question centrale : Comment percevez-vous votre autonomie vis-à-vis de votre activité au sein de la CAE ?**

- 9- A votre arrivée dans la CAE, de quels moyens disposiez-vous pour exercer votre activité ?  
Quels outils disponibles ? (idée de la boîte à outils)  
Moyens ici au sens large = facteurs mobilisés pour la réalisation du projet, également le savoir-faire, expériences entrepreneuriales et associatives, réseaux et contacts, etc.
- 10- Comment percevez-vous les procédures et règles au sein de la coopérative ? Les trouvez-vous légitimes ? Intelligibles ? Transparents ?
- 11- Question pour les ES en CESA : Au sein de ce cadre légal mouvant (rappel de la Loi Hamon mise en place en 2016), comment arrivez-vous à vous approprier ces règles dans le cadre de votre activité ?
- 12- Les moyens mis en œuvre par la coopérative pour s'en saisir sont-ils suffisants ? Pertinents ? De quelle manière / par quels biais ces moyens pourraient-ils être améliorés ?
- 13- Comment voyez-vous votre évolution au sein de la CAE ? Souhait d'accéder au sociétariat ? Autre projet ?
- 14- Que retirez-vous jusqu'ici professionnellement et personnellement de l'expérience en CAE ? La CAE comme un modèle facile d'accès ?

**Clôture de l'entretien et remerciements**

## ANNEXE 3 : ENTRETIEN N°1 – 05/01/2018

---

*Camille : « Du coup, moi ce que je proposais pour commencer, c'était de revenir sur ton parcours, après c'est des informations que je connais déjà un petit peu sur toi. Mais c'est ton activité, la CAE dont tu fais partie, quand tu es entrée, ton âge, connaître un peu ce contexte-là, et revenir, juste si tu peux revenir assez rapidement sur ton projet et ton activité, et s'il y a une petite évolution depuis que tu es entrée dans la coopérative ou si c'est globalement la même chose. »*

Personne 1 : « OK ! Alors donc, j'ai 32 ans, j'ai commencé à Coopénates mi-septembre 2017 et je suis aussi à Antigone. Donc à Coopénates parce que j'interviens à domicile sur la médiation et la remédiation scolaire. Donc la remédiation c'est vraiment essayer de comprendre les apprentissages, c'est apprendre à apprendre en fait pour se mobiliser, pour se concentrer, pour s'organiser dans son travail. Et puis aussi dans un travail, essayer de gérer les émotions qui ont un gros impact à la maison. Et donc l'autre partie qui est à Antigone, c'est la méditation en milieu scolaire et éducatif, donc dans les écoles, les centres sociaux, dans toutes les structures de périsco, tous les lieux qui accueillent des enfants, des ados. Et bon bah voilà, j'ai commencé en septembre et pour l'instant j'interviens dans une école pour ce qui concerne la méditation et j'interviens chez les clients à domicile. »

*Camille : « D'accord, et donc ils viennent chez toi ? Tu vas chez eux ? »*

Personne 1 : « Non moi je vais chez eux, je suis services à la personne. »

*Camille : « OK. Et donc en fait, comment tu es entrée dans la CAE ? Comment tu as connu et est-ce que tu avais repéré d'autres solutions existantes ? Et est-ce que tu avais eu l'occasion de tester cette activité dans un autre contexte avec un autre statut ou juste comme ça ? »*

Personne 1 : « Hmm, alors en fait avant d'intégrer la coopérative, au niveau de mon activité, j'étais salariée dans une asso, Unis-Cité ça s'appelle. J'accompagnais des volontaires en service civique et du coup, ben, j'avais un peu testé en tant que responsable des outils de développement personnel, de gestion des émotions, oui de coaching, des choses que j'avais moi-même testées sur moi et qui m'avait fait du bien. Et par contre je me suis vraiment rendue compte que le côté coordination, ça m'intéressait de moins en moins et que c'était vraiment, ce que je savais depuis longtemps, le côté humain qui m'intéresse et finalement qui, en tant que salariée, il y avait toute une partie que je trouvais assez imposante. Et donc en faisant des ajustements sur moi, en comprenant un petit mieux ce qui me plaisait dans le travail et ce qui me plaisait moins, et en confrontant ça avec le public, c'est de là qu'est née l'idée de "je vais arrêter le travail et je vais partir sur vraiment quelque chose qui me plaît plus". Et du coup, ben je ne savais pas trop quel

statut juridique j'allais prendre, ça me faisait peur de me lancer toute seule clairement. De me lancer dans l'inconnu, de devoir gérer tout, la comm, la compta, le démarchage, je ne me sentais pas forcément les épaules pour faire ça. Et du coup moi j'ai commencé par faire une réunion à Pôle Emploi en fait sur les différentes formes possibles pour lancer son projet. »

*Camille : « D'accord. Pôle Emploi, parce que tu as d'abord en fait... »*

Personne 1 : « J'ai fait une rupture conventionnelle, donc j'étais inscrite à Pôle Emploi. Donc quand j'ai parlé de mon projet à ma conseillère, elle m'a tout de suite dit les réunions pour tout ce qui était entrepreneuriat et expliquer les différentes formes quand même. Et du coup, l'auto-entrepreneuriat et le statut d'auto-entrepreneur, tout ce qui est lourdeur du RSI, ça ne m'intéressait pas. Je me disais que ce n'était pas forcément ce que je voulais. Et du coup, c'est là que j'ai entendu parler des CAE, du portage salarial, des différentes formes qui existaient. Et en fait spontanément, quand j'ai entendu parler de la CAE, ça m'a parlé dans le sens où il y avait cette idée de collectif qui pour moi est vachement importante. C'est aussi une des choses qui m'a faites réfléchir de me lancer de me dire que j'adore travailler en équipe et échanger sur ma pratique, pouvoir s'entraider, tout ça. Et bon là, je ne peux pas dire que j'ai des collègues, mais en tout cas le fait de se dire que je fais partie d'un collectif avec des valeurs qui sont portées derrière, ça c'est quelque chose qui m'a bien fait pencher la balance pour choisir ce mode-là. Et puis bah aussi le côté appui administratif, la compta et tout ça. Moi je suis plutôt quelqu'un de terrain, j'adore préparer mes séances, animer mes séances, faire mes comptes-rendus, tout ça j'adore. Par contre, voilà tout ce qui est effectivement compta, choses administratives, c'est vraiment quelque chose dans lequel je ne suis pas du tout assidue. Donc le fait qu'il y ait ici des rendez-vous mensuels avec des échéances, ça me booste aussi à me dire, ce n'est pas comme si j'avais quelqu'un à qui rendre des comptes, mais disons que je me suis engagée dans quelque chose où voilà je dois respecter un fonctionnement. Donc le fait d'avoir ça, ça m'aide un peu à me structurer. Et puis toutes les formations aussi, ça m'a beaucoup donné envie de venir à la coopérative, parce que moi je ne me sentais pas du tout la fibre sur tout ce qui était marketing, communication... La formation Winscop, le fait aussi qu'on t'apprenne à t'en servir, à faire des factures, en fait je partais vraiment de je ne sais pas du tout faire tout ce côté-là quoi. Donc on fait, je me suis dit "ça c'est vraiment fait pour moi", je le vois comme une sécurité et puis quelque chose comme un soutien aussi. »

*Camille : « Quelque chose aussi qui pouvait accompagner ton évolution ? Tu parlais d'outils, tu avais l'air de dire que les outils sur ton activité, tu les avais, c'est ça ? Et que plus les outils sur la gestion, ça te manquait, et que tu venais aussi pour remplir cette caisse à outils. »*

Personne 1 : « Oui en fait, je ne me sentais pas, même s'il n'y avait pas eu ces histoires de RSI par exemple pour l'auto-entrepreneuriat, je ne me sentais pas de dire « bon bah ok, je fais une réunion où va me dire, il faut faire ça, ça, ça tous les mois et puis après chacun vit sa vie... »

*Camille : « Oui tu peux poser des questions. »*

Personne 1 : « Oui tant que tu n'es pas en train de faire finalement, en théorie bon bah ok, je l'ai vu dans la formation Winscop, ça se passe comme ça. Mais tant que je n'ai pas eu à le faire pour les besoins de l'activité, bah entre temps j'ai oublié. Donc le fait de pouvoir appeler J ou quelqu'un d'autre, c'est hyper confortable. Parce que finalement au début on te donne toutes les infos, mais tant que tu n'es pas confrontée à le faire vraiment, tu oublies la moitié des trucs. Donc même hors RSI, l'auto-entrepreneuriat, ça veut dire aussi "ok, faudra faire mes trucs, tout ce qui est fiscal, administratif, tout ça..." Je ne me sentais vraiment pas de me lancer là-dedans, parce que je n'y connaissais rien et que je n'aime pas ça, donc ce n'est pas là où je vais être le plus assidue. »

*Camille : « Ok, et tu parlais beaucoup des CAE en comparaison avec l'auto-entrepreneuriat, etc., mais est-ce qu'on t'avait présenté aussi d'autres structures, comme les couveuses, etc. ou est-ce que c'est quelque chose que tu as aussi tout de suite un peu exclu ? »*

Personne 1 : « Oui, on me les a présentées aussi à la réunion, mais en fait je ne les ai pas directement écartées, mais en fait si je crois que je sais pourquoi... Parce qu'en fait, j'ai toujours travaillé dans le social et dans l'associatif, toujours dans des métiers en lien avec l'altruisme, la pédagogie, tout ça, et en fait, je ne me vois pas d'aucune manière travailler dans une entreprise ou pour une entreprise. Et même là c'est encore super difficile pour moi de me dire que finalement je suis moi-même une entreprise. Et en fait dans une couveuse etc. dans ma vision, avec les lunettes avec lesquelles je regarde le monde, je l'associe vraiment à quelque chose de voilà pour faire de l'argent, et pas forcément dans quelque chose de très coopératif. L'idée c'est aussi de dire que je fais un peu avancer les choses, je mets ma pierre à l'édifice. Il y avait le côté commercial qui ressortait trop, alors que la coopérative est quand même portée par des valeurs, c'est un fonctionnement en réseau d'entraide, etc. et du coup, c'était assez évident pour moi. Si je me lançais pas toute seule, dans une structure, la solution c'est ça, parce que ça correspondait à des valeurs et à ma vision du monde du travail aussi. »

*Camille : « Ok, donc l'enjeu en fait entre CAE et auto-entrepreneuriat c'était plus sur l'accompagnement et sur le fait de pouvoir échanger, si j'ai bien compris. »*

Personne 1 : « Ca et la lourdeur du RSI. »

*Camille : « Et après sur le côté structures d'accompagnement, c'était vraiment plus sur une adéquation de valeurs et une aspiration sociétale ou de toi en tant qu'individu, ta participation à un modèle qui te parle. »*

Personne 1 : « Oui, complètement. »

*Camille : « Cool, j'ai compris. Hmm, est-ce que malgré le fait que ça t'ait apparu, j'ai l'impression, assez facilement, assez clairement, le choix de réaliser ton activité dans la CAE, est-ce que tu as quand même eu des craintes ou des doutes vis-à-vis de ce modèle-là ? Ou est-ce que tu as pu y entrer en confiance, en te disant "je tente l'expérience ?" »*

Personne 1 : « Ben, le doute que j'ai eu et que j'ai encore d'ailleurs, c'est après le contrat CAPE, en signant le contrat d'entrepreneur-salarié, où là au niveau des charges, avec les charges patronales, les charges salariales et tout ça, est-ce que ça va être finalement viable. Parce que finalement c'est 50% du chiffre d'affaires qui ressort. Et du coup la question est encore "est-ce que je vais réussir à générer suffisamment d'argent pour payer tout ça ?" et que sinon l'auto-entrepreneuriat, ce serait peut-être moins lourd. Voilà, pour le moment c'est encore le tout début, je suis encore beaucoup dans la prospection, et puis voilà c'est l'Education nationale, les centres sociaux, des structures qui n'ont pas des gros budgets, donc si j'arrive à en avoir un ou deux. Donc voilà, au vu de la nature de mon activité et des moyens alloués, ce n'est pas comme si j'avais des produits de luxe ou des services où je pourrais faire des tarifs très élevés parce que je m'adresse à des structures de je-ne-sais-pas-quoi... Donc là je me dis "est-ce qu'entre les charges et ce que je dois redonner à la coopérative, est-ce que ça va être viable en fait ?" Ca c'est encore la question que je me pose et ça l'était déjà avant de me décider. Le fait qu'il y ait le contrat CAPE aussi, ça me laissait la possibilité de faire l'expérience, de faire l'essai de cette manière-là, et puis de toute façon, tu as huit mois pour te tester et puis pour voir ce que ça donne, si tu peux signer un contrat d'entrepreneur-salarié ou pas. »

*Camille : « Et pendant cette période-là, toi personnellement, tu as pu garder les droits que tu avais ? »*

Personne : « Oui, bah c'est pour mon confort, c'est la grande chance que j'ai. C'est royal, parce qu'en fait je peux me tester sans prendre de risques au final. Là pour le moment c'est une période de mise en place et évidemment si je n'avais pas le complément de Pôle Emploi, enfin le complément, la totalité de mon chômage en fait, je ne pourrai pas vivre. Je ne pourrai vraiment pas vivre. Donc là c'est la grande chance d'avoir ça. Alors si, le revers, c'est peut-être de procrastiner, de prendre son temps pour tester, pour ressentir les choses, pour m'y mettre. Et du coup bah c'est vrai que le fait de me dire "je n'ai qu'une vie" ça me met peut-être... enfin je n'ai pas l'intention de me dire "vite, vite, vite, il faut que je démarre, il faut que je trouve des clients ».

Là je prends plus en question le temps de me tester avec quelques clients, de bien construire mes trucs, parce que pour moi aussi c'est vachement dur de rendre un service payant à quelqu'un. Ayant toujours bossé dans l'associatif pour des structures qui en fait non jamais rien à payer, et là donner un tarif, me faire payer pour un service, et ça psychologiquement c'est vraiment dur pour moi. Et donc finalement le fait d'avoir la sécurité de "Ok bah ce mois-ci même si je ne fais un gros chiffre d'affaires, j'ai quand même un salaire", ça me permet aussi de prendre le temps de me roder. Ce que je fais, c'est aussi de me limiter parce que le tarif que tu veux faire, tu le fais parce que ton truc il est carré, c'est testé et réussi, etc. Donc d'un côté c'est très très bien, tu acquiers une reconnaissance, et de l'autre je me dis voilà... peut-être que si j'avais moins cette sécurité, je serais aussi plus, comment dire, plus entreprenante justement sur tout ce qui est démarchage. »

*Camille : « Mais du coup, ce temps dont tu bénéficies, d'ailleurs tu vas en bénéficier jusqu'à quand ? »*

Personne 1 : « Jusqu'à septembre. »

*Camille : « Jusqu'à septembre 2018 ? »*

Personne 1 : « Oui. Et donc là, le démarchage, ça fait un mois que je m'y mets, L'idéal ce serait de me dire en mai "voilà effectivement, je peux arrêter et je me verse un salaire", comme ça, ça me laisse quelques mois de chômage supplémentaires, pour bah on ne sait jamais... Si un jour, je décide de changer ou si au dernier moment d'arrêter, ça me permet de me dire, bah voilà j'ai deux-trois mois pour trouver un travail si je veux redevenir salariée. »

*Camille : « D'accord. Après en CESA, tu continues aussi du coup à cotiser pour le chômage. C'est intéressant ce que tu disais sur le fait que ce temps te permettait à la fois d'être dans une situation confortable, mais qu'en même temps, il ralentisse un peu ce changement de posture que tu dois adopter, la posture entrepreneuriale de te dire "voilà ce que je fais, ça a une valeur et je dois l'admettre, le faire reconnaître et le vendre". Et oui, tu dis que ça le ralentit un peu, et en même temps il est aussi un peu nécessaire ce temps. Enfin je ne sais pas comment tu le... »*

Personne 1 : « Mais oui je pense que ça laisse vraiment le temps, c'est un lieu de transformation, de changement de regard, de posture, de tout quoi. Alors il y a peut-être des gens pour qui c'est plus facile et qui s'éparpillent moins, mais pour moi ça l'est moins et je laisse un peu mûrir les choses, etc. Du coup c'est vraiment une chance. Après je me dis que tout ce qui est prospection, démarchage, marketing, tous ces trucs qui m'ennuient un peu, je me dis que je serai effectivement encadrée et que je n'aurai pas le choix. Parce que si je veux payer mes factures et manger, il faudra que je le fasse quoi. Donc je me dis que pour l'instant, je n'ai pas ce problème, mais ça me permet de voir ce qu'il y a à faire pour qu'un jour, ça devienne j'espère naturel, ou

qu'au moins ça fasse partie du truc quoi. Spontanément, j'ai tendance à plus bosser mes trucs, je bosse pour ma séance, le reste du temps à préparer le reste des activités, les comptes-rendus, les trucs, parce que c'est ça qui m'intéresse. Mais en fait l'entrepreneuriat, c'est aussi tout ce qui va autour et tu as plein de casquettes. Et ça je le comprends un peu plus tous les jours ! Et l'idée c'est d'arriver à changer de casquette, c'est indispensable, parce qu'il n'y a personne qui le fera pour moi si je ne le fais pas quoi. »

*Camille : « Et du coup ces casquettes-là, est-ce que tu avais pu les expérimenter sous d'autres formes, associatives ou autres ? Parce que tu disais que tu avais été salariée pendant plusieurs temps d'Unis-Cité, mais est-ce que, je ne sais pas, bénévolement ou sur des projets autres, tu avais pu avoir à faire ces démarches-là ou c'est vraiment quelque chose de nouveau un peu pour toi ? »*

Personne 1 : « Oui, je l'avais un peu fait dans le cadre d'Unis-Cité parce que c'était du montage de projet sur lequel on devait intervenir, ça marchait par promo, donc c'était neuf mois. Donc après c'était préparer la mission, c'était trouver de nouveaux partenaires, de nouveaux établissements qui accueillent et qui laissent du temps avec les volontaires. Donc il y avait ça aussi un peu de prospection, du montage opérationnel de projets, et donc là déjà je n'aimais pas trop... ! Mais donc j'avais quand même cette... enfin le truc c'est que basiquement je sais à peu près comment faire. Grâce aux formations que j'ai eues, j'ai quand même pu optimiser et me dire "ah ça spontanément je ne l'aurai pas fait comme ça, donc je ne te dis pas le faire comme ci ou comme ça toutes". En fait naturellement je vais vers ce que j'aime d'abord, et donc je suis quelqu'un qui a beaucoup tendance à ne pas faire ce que je n'ai pas envie de faire. Je vais avoir tendance à trouver un peu des excuses, attendre le dernier moment, et ci et ça. Ce n'est pas vraiment une histoire de compétences, mais c'est plus une histoire de "j'ai pas envie quoi". »

*Camille : « Et, donc là je m'éloigne peut-être un petit peu, mais est-ce que ça te fait peur à terme cette chose que tu connais ou est-ce que tu te dis "j'en ai conscience, donc je suis aussi capable de le contrer" ? »*

Personne 1 : « Du coup je sais que je vais y aller, parce que je suis aussi quelqu'un qui a tendance à travailler mieux sous pression, c'est un peu toujours les trucs pour rendre au dernier moment. Il y a toujours des tâches que tu aimes moins faire, où tu es moins à l'aise ou moins doué, c'est minimum 30% de ce que tu as à faire, et dans le cadre d'un travail salarié, c'est peut-être un point très négatif et fait au dernier moment, parce qu'il faut que ça soit fait. Et donc quand tu sais que tu es financé à ton compte, tu bosses un bon coup. Donc la coopérative, ça peut être un peu dangereux avec le confort de Pôle Emploi, mais d'un autre côté, le fait d'avoir des rendez-vous où tu discutes avec des personnes de la coopérative et où ne serait-ce que d'en parler... Evidemment tu ne le fais pas pour les autres, tu le fais pour toi, mais c'est vrai que c'est aussi assumer son côté entrepreneurial. C'est aussi un peu par phases et par cycles, et donc ça dépend

un peu mais je sais que j'ai toujours réussi à boucler, même si parfois c'était un peu en catastrophe à la dernière minute où je me mettais des gros coups de stress en me disant "tu ne pouvais pas le faire avant !" »

*Camille : « Et je voudrais revenir un peu sur ton vécu du processus d'intégration dans la coopérative. Donc tu sais, il y a trois temps un peu : il y a la réunion d'information collective, après il y a le dossier de candidature, et puis finalement l'entretien diagnostic qui débouchait sur un échange pour voir si la coopérative pouvait correspondre à ton projet, mais si aussi tu pouvais correspondre à la coopérative. Est-ce que tu as pu ressentir des freins de la part de la coopérative à ce que tu l'intègres ? »*

Personne 1 : « Des freins, c'est-à-dire ? »

*Camille : « C'est-à-dire que les personnes qui sont reçues en diagnostic, il y en a beaucoup à qui la coopérative permet de tester leur activité, mais il y a aussi une partie qui est réorientée vers d'autres structures, parce que soit le projet ne peut pas au niveau réglementaire ou au niveau légal être accueilli dans la coopérative sur certaines activités, ou aussi parce qu'il est à un niveau de maturité un peu trop faible pour être intégré. Est-ce que toi tu as pu ressentir des freins par rapport à ce que tu venais présenter ou après l'entretien, tu t'es dit "ok, c'est bon" ?*

Personne 1 : « Je ne me suis pas forcément dit "ok c'est bon", mais j'ai senti de l'intérêt pour le projet qui est assez nouveau disons. L'interrogation qu'elles avaient, c'était celle que j'avais aussi, à savoir par rapport aux clients et au niveau économique. C'était posée la question de "est-ce que s'il y a un déplacement, c'est 15 minutes sur place", avec la question de "comment on fait tourner ça, comment on fait en sorte que ce soit rentable pour qu'on puisse rembourser les investissements, comment on fait pour trouver de l'argent, etc. ?". Donc c'est là-dessus où elles m'ont questionné. Les établissements que j'ai démarchés, c'est le budget, le budget, donc finalement le problème n'est pas de gagner des sous, si ce n'est que les interventions à domicile sont là pour contrebalancer. Et entre temps, il y a eu aussi l'idée de travailler avec des adultes, soit en entreprise, soit chez des particuliers. Et là du coup le budget peut être un peu plus supérieur. Mais sinon je n'ai pas senti de freins particuliers alors que j'en étais quand même au tout début de la maturation de l'idée, c'est-à-dire que c'était le moment pour le faire. A un moment donné, je n'avais pas fait de business plan, je n'avais pas d'investissements à faire, je veux dire voilà j'ai besoin de quelques cahiers, de quelques classeurs, mais je n'ai pas besoin d'acheter du matériel, pas besoin de louer un local, je n'ai pas besoin de tout ça. Mais en tout cas quand j'ai passé l'entretien, je me suis rendue compte, que oui j'en étais loin même si quelque chose que j'avais en tête depuis longtemps, en termes de concrétisation il n'y avait quasiment rien de fait. Donc ça m'a permis aussi de structurer les choses et d'avoir une idée là-dessus pour

continuer à maturer le truc et faire passer de projet à activité. Quand j'ai postulé, c'était encore qu'un projet. »

*Camille : « Et là c'est une activité ? »*

Personne 1 : « Là c'est une activité ! »

*Camille : « Ok. Et est-ce que tu as pu échanger sur des freins qui se sont manifestés sur d'autres projets d'entrepreneurs ? Je ne sais pas si tu avais pu échanger avec d'autres personnes qui ont pu te faire part de leurs doutes ou de leurs craintes vis-à-vis de leur activité dans la coopérative ? Ou de leur entrée dans la coopérative aussi ? »*

Personne 1 : « Au niveau de l'entrée, j'en ai un peu discuté avec ceux qui sont arrivés à peu près en même temps que moi, ou un petit peu avant, ou un petit peu après, qui étaient aussi très contents du panel de formations proposées, des intervenants présents, du réseautage possible, du fait que l'on se rencontre les uns les autres, tout ça. Mais après c'est vrai que j'ai eu d'autres retours de "ben 50% de mon chiffre d'affaires qui s'en va, est-ce que je vais réussir à me dégager un salaire ?". On avait la même crainte en fait. Et je ne sais pas si ça rentre dans le cadre de ta question, mais aussi beaucoup sur les difficultés à tarifier en fait. Là dans quasiment toutes les formations que j'ai eues, dans des discussions formelles ou informelles, ça revenait "wouah, c'est super dur de définir bah combien je vais demander pour tel ou tel service". Et puis il faut aussi penser en termes de temps parce que même si l'intervention ne dure qu'une heure, il y a le temps de déplacement, le temps pour se rendre sur place, le temps pour repartir, tout ça à prendre en compte. Et c'est là où le rôle des référents est intéressant parce qu'il y a tellement de choses auxquelles il faut que tu penses que voilà, il y a le temps sur place, le temps de préparation, le temps de déplacement, il y a ci, il y a ça... que tu te dis "oui mais là je demande déjà ça !". Oui c'est sûr que pour l'instant ce n'est pas du tout rentable en fait parce que le temps de préparer, de te déplacer, d'être sur place, ça va peut-être dès fois être quatre heures en tout, entre la préparation, le déplacement et le temps sur place pour du 50 euros TTC. Effectivement, ce n'est pas du tout rentable, mais d'un autre côté tu ne peux pas non plus demander des milliards et c'est aussi la phase de rodage je pense. Quand tu fais ça depuis un moment, ta préparation, elle va plus vite et puis une fois que tu as fait un peu de bouche-à-oreille, tu peux peut-être te dire "mon cercle d'intervention c'est ça et là, je ne vais pas aller plus loin parce que ce n'est plus intéressant". Ca, on est effectivement plusieurs à avoir une réflexion sur ces problématiques-là, mais qui n'est pas forcément inhérente à la coopérative, qui est plus inhérente à l'entrepreneuriat. Mais oui en tout cas, il y avait cette idée de charges inhérentes à la coopérative qui questionnaient sur "est-ce que je vais rentrer suffisamment d'argent pour... »

*Camille : «... pour en vivre quoi. Forcément. Bon là après c'est plus la deuxième partie que je voudrais aborder. Donc là c'était plus des questions sur vraiment ton activité, comment tu as pu la développer, comment tu as pu imaginer la développer dans la coopérative. Et maintenant que tu es dedans, quels moyens tu disposais et tu disposes maintenant pour exercer ton activité ? Dans le sens où tu disais que tu avais un savoir-faire sur tout ce qui était accompagnement d'enfants, d'adolescents, d'adultes, etc., mais il y avait des choses que tu maîtrisais moins sur la partie juridique, comptable. Actuellement quelle évolution tu vois par rapport à ta caisse à outils en fait ? Et ta caisse à outils de manière générale, aussi peut-être tes contacts, aussi financièrement, aussi dans ta confiance en toi... »*

Personne 1 : « Déjà maintenant je suis plus à l'aise avec tout ce qui est faire une facture, faire un devis. Le logiciel qui est dans la coopérative, ça me facilite vraiment et c'est assez intuitif. Par rapport à tout ce côté-là déjà, ça va mieux. Par contre là en ce début d'année, il y avait tout le démarchage parce que jusqu'à décembre, je ne m'y suis pas plus intéressée que ça. Donc ça pour l'instant, je ne me sens pas hyper à l'aise, je n'ai pas plus de compétences par rapport à ça. Par rapport à ce qui est communication et marketing, j'ai toujours assez peu d'intérêt pour l'affaire, mais je me sens plus outillée justement pour faire des outils de communication, ça je me sens aussi plus compétente. »

*Camille : « Aussi, j'avais aussi comme idée de moyens, tout ce qui est relations, contacts en fait aussi qui peuvent t'aiguiller, t'aider sur tes manquements ? »*

Personne 1 : « Avec les autres entrepreneurs que j'ai rencontrés, c'est ultra intéressant de poser des questions, de "tiens j'ai des personnes à contacter, des centres sociaux, etc." pour prendre conseil de "présente plutôt ça comme ci ou tiens, est-ce que là tu as pensé à présenter à tel endroit ?". Donc par rapport à ça, c'est riche parce qu'on s'aide les uns les autres. »

*Camille : « Même indépendamment de la coopérative, est-ce que toi dans ton entourage, tu as pu aussi bénéficier de personnes qui ont pu te conseiller sur ton développement ? »*

Personne 1 : « Oui j'ai un ami qui est graphiste et puis j'ai aussi bénéficié d'un réseau un peu plus large, d'amis d'amis. L'idée c'est de présenter le projet, etc. Là je suis dans un réseau d'auto-entrepreneurs qui peut aussi déboucher sur un réseau. J'ai aussi rencontré des profs. En tout cas, je me suis rendue compte avec les discussions avec les gens "ah bah tiens je connais ci et est-ce que tu as pensé à ça ?". Je me rends compte qu'il y a beaucoup de connaissances, mais dans beaucoup de cas, il ne faut pas se jeter sur toutes les idées dès qu'on te dit "ouais j'ai un plan". "Tiens, prends contact avec telle personne", tu prends contact et finalement ça ne débouche pas sur quelque chose de durable, pour l'instant en tout cas. Mais ce n'est jamais perdu, si un jour, tu pourras le contacter pour là-dessus, tu auras au moins fait l'exercice de présenter ton truc et

d'avoir un retour sur "bah nan, là maintenant ce n'est pas possible, tu demandes trop cher ou parce que ci ou ça". Ca permet aussi de se questionner sur la forme et le fond. »

*Camille : « Oui c'est super important. »*

Personne 1 : « Il y a des entrepreneurs qui sont arrivés avec déjà plus ou moins la possibilité d'entreprise, alors que moi ce n'est pas encore donné. Il faut continuer à se construire matériellement, et c'est vraiment une construction. »

*Camille : « Ok. Ca paraît, ce que tu décrivais, c'est que ça paraissait être un processus assez progressif, cette idée de projet et après cette activité. Mais est-ce qu'il ya eu une sorte de déclic de toi qui t'es dit "là il faut vraiment que j'y aille, là j'y crois et là j'y vais" ?*

Personne 1 : « Oui il y en a eu plusieurs, enfin je dirai un ou deux. Le premier c'était un documentaire Arte qui s'appelle *Vers l'altruisme*, où, bah ils étudiaient le cerveau de militants et d'enfants et ils étudiaient la différence entre les deux, par la bienveillance naturelle présente chez l'humain, dès chez les tous petits déjà, etc. Et déjà à l'époque je pratiquais la méditation, et ça m'intéressait déjà beaucoup. Je n'avais pas forcément déjà l'idée de l'utiliser pour travailler, d'avoir cet outil principal comme fil conducteur de mon travail. Et en fait dans ce documentaire, il parlait des jeunes, notamment aux Etats-Unis, dans des quartiers très sensibles à Baltimore où il y a pas mal de problématiques sociales. Et en fait tu avais des hommes relativement aisés qui ont commencé à pratiquer la méditation et ça commençait à se mettre en place dans des écoles. Et donc ça expliquait les effets auprès des enfants et là je me suis dit "ah ouais, mais c'est ça qu'il faut faire, c'est la clé". Et évidemment c'est la clé pour les enfants, l'éducation, c'est la clé de notre avenir. La nouvelle génération, c'est eux qui feront le monde de demain. Donc là je me suis dit "bah oui, évidemment, c'est ça !". Et après je suis partie, j'ai fait pas mal de retraites de méditation et quand je suis rentrée, c'était "voilà, c'est ça que je veux faire", mais je ne savais pas du tout sous quelle forme ça allait prendre. Mais financièrement, je me disais, ça ne va pas être possible, cette activité, il faut que je trouve d'autres branches, d'autres aspects. Et là-dessus j'ai rencontré une amie d'une ancienne collègue avec qui je suis aussi amie maintenant et qui m'a parlé de ces activités. Parce qu'elle est prof des écoles, mais qui a pris une année de dispo pour faire du coaching scolaire en fait. Et donc quand elle m'a parlé de son activité, parce que c'est quelque chose que j'avais un peu en tête mais pareil... cette idée d'apprendre à apprendre, il y avait des signes. Et de se rencontrer, ça m'a fait beaucoup de bien et ça m'a complètement rebooster en termes de confiance. J'étais un peu au fond du trou avec tout ça et elle m'a dit "mais bien sûr, tu as les compétences pour, tu as la formation, tu as l'expérience, il te manque juste de te lancer et de tester, mais tu as tout ce qu'il faut, vas-y". Et donc tu as le statut d'auto-entrepreneur, je me fais quelques cartes de visite et quelques flyers, et puis c'est bon ça va le

faire. Oui c'est surtout ces deux évènements-là, ces rencontres en l'occurrence, qui me viennent à l'esprit. S'il n'y avait pas eu ça, je ne serai pas là. »

*Camille : « Ok, donc c'est quand même deux tournants, enfin pas deux tournants, deux évènements un peu marquants, un peu le déclic quoi ? »*

Personne 1 : « Oui oui. »

*Camille : « Dans le cadre qui, il faut le dire est assez particulier de la coopérative, de la Coopérative d'Activités et d'Emploi, qui se formalise petit à petit avec notamment le cadre de la Loi Hamon, il y a beaucoup de choses qui se sont formalisées, qui existaient depuis longtemps, mais qui voilà prennent un cadre légal particulier, comment toi tu vis toutes ces règles et ces procédures auxquelles tu dois forcément t'adapter et te plier pour rester dans ce cadre-là, et en même temps exercer librement ton activité ? Est-ce que tu les comprends déjà, est-ce que tu trouves qu'elles sont intelligibles et suffisamment expliquées ? Et est-ce que tu les trouves aussi légitimes ? »*

Personne 1 : « Je ne vois pas vraiment de contraintes en fait, c'est un cadre en fait. Au sein de la coopérative ou d'une autre structure, de toute façon des procédures il y en a, des procédures et des démarches administratives, etc. ... il y en a partout. Donc en fait je me dis que "il n'y a rien où je me dis, ça c'est chiant, c'est le fait que ce soit la coopérative qui fait que...". Si ce n'est peut-être l'encaissement à domicile privé parce que je n'arrivais pas à comprendre. Au début je me disais "oui ça ne va pas être très très pratique" et puis au final jusqu'à présent je n'ai jamais une intervention où ça a toujours débouché..., un diagnostic a toujours débouché sur au moins cinq séances. Donc c'est aussi plus facile pour les gens de me faire un virement pour payer. Là comptablement c'est le seul qui me vient de "ah oui c'est un peu contraignant". Finalement tout le reste... »

*Camille : « ... Paraît assez fluide quoi. »*

Personne 1 : « Peut-être que je n'ai pas encore vu toutes les obligations légales. »

*Camille : « En fait, j'avais aussi posé cette question parce que je ne sais pas si on en parle ou pas pendant l'atelier du "Mouvement coopératif" mais en fait avant la Loi Hamon qui est passée en 2014 mais qui a été mise en application en 2016, avant en fait on avait la possibilité, enfin les entrepreneurs-salariés pouvaient être entrepreneurs-salariés en CDI, un peu à vie sans devenir associé. Et en fait en 2016, il y a eu énormément de changements pour les CAE parce que d'un seul coup légalement, toutes les personnes qui étaient entrepreneurs-salariés depuis parfois longtemps, depuis parfois cinq ou même dix ans, depuis le début de la création des CAE, ont du se positionner clairement vis-à-vis de leur engagement. Et du coup, ça a fait, enfin voilà ça a été une vraie remise en question. Et c'est un peu dans la logique du parcours où c'est une expérience d'entreprendre en CAE, mais c'est aussi un cadre qui s'est formalisé petit à petit, parce que ça a été aussi reconnu au*

*niveau de l'Etat comme quelque chose, voilà de vraiment bien et de particulier, mais qui du coup a entraîné aussi beaucoup de contraintes à la fois pour les structures et pour les entrepreneurs. Et du coup, c'est vrai que j'avais une autre question... après c'est vrai que je vais peut-être pouvoir avoir des personnes qui sont là, qui ont pu vivre ça et qui ont du se positionner, mais c'était une de mes interrogations en plus aussi de tout ce que tu évoquais, les règles comptables, les obligations de faire parvenir les factures, les notes de frais, les trucs et les machins. »*

Personne 1 : « C'est aussi le cadre d'entrée en coopérative qui veut ça. C'était aussi le cas en tant que salariée, donc c'est inhérent à la CAE, ça fait partie du jeu. Et finalement dans n'importe quel cadre, tu as des frais, bon bah tu te fais rembourser, c'est chiant, mais ce n'est pas lié aux coopératives. Du coup, ce dont tu parlais par rapport au fait de devenir associé, pour l'instant je n'y pense pas à ça. Je fais étape par étape. Et en plus, tu sais, quand tu arrives dans quelque chose où les changements sont parvenus avant, vu que tu n'as pas vécu le "avant", tu... Peut-être pour ceux effectivement qui ont vécu la transition, ils vont se dire "ouais ça c'est plus compliqué, c'est plus contraignant ou c'était mieux ci ou ça, etc.". Finalement, quand tu arrives et que c'est déjà en place, tu te dis "bah ok, c'est comme ça". Alors ça peut ou pas te convenir, mais j'ai remarqué dans le cadre de mes activités salariées que c'est quand tu vis le changement, que c'est plus difficile de s'adapter. Et quand tu arrives et qu'on te dit "ah bah avant, c'était comme ci, c'était comme ça", tu te dis "ah ok, bah ce n'est pas plus mal que ça soit comme ça". »

*Camille : « Tu l'intègres en fait. »*

Personne 1 : « Ouais, c'est ça. Donc comme moi je viens d'arriver... c'est pour ça pour l'instant, je... »

*Camille : « Oui ok. Après c'est vrai que de ce que j'ai pu lire ou entendre, c'est vrai qu'il y a des vrais changements et des vrais enjeux, mais il y a aussi une vraie reconnaissance qui se met en place et qui est aussi, je pense, vis-à-vis de la clientèle des entrepreneurs, c'est une vraie assurance, un vrai truc. Ce n'est plus un truc bricolé et je pense que c'est chouette aussi. »*

Personne 1 : « Oui, oui complètement. Ça fait très pro, avec le livret d'accueil que tu donnes à Coopénates sur qu'est-ce que c'est que la coopérative, tes droits au crédit d'impôts, tout ça, tout ça. Ça fait sérieux, ça ne fait pas "je sors de je-ne-sais-où" ça fait gage de qualité au final. »

*Camille : « Est-ce que toi tu sens... est-ce que tu es satisfaite par les moyens qui sont mis en œuvre par la coopérative pour arriver à être autonome sur le fonctionnement global de la coopérative et sur ton activité au sein de la coopérative ? Est-ce que tu trouves que ces moyens sont pertinents, suffisants et est-ce que tu vois éventuellement des pistes d'amélioration à ça ? »*

Personne 1 : « Moi je suis très satisfaite autant des formations que de l'accompagnement. Et du côté... bah là j'ai posé une question, parce que voilà je dois faire une facture, je dois faire ci, je

dois faire ça, je ne sais pas trop comment faire, je peux passer un coup de fil ou envoyer un mail, c'est réactif. Les factures, elles sont aussi rapides. Donc, comme beaucoup de gens, j'ai besoin de... pour mémoriser j'ai besoin de faire. Donc toutes les premières fois où j'ai essayé de faire des factures, le fait de pouvoir appeler quelqu'un du back office au téléphone ou par mail pour pouvoir dire "ah bah non là ce n'est pas comme ça, il faut que tu fasses ci ou il faut que tu fasses ça", ça m'a permis de "bon bah maintenant, ça je sais faire". Je crois que c'est ça, la disponibilité. Le fait de se dire que ce n'est pas une fois on m'a donné une info, j'ai eu une formation il y a deux mois et puis maintenant je me retrouve devant le truc. C'est "Oui j'ai eu une formation, je me souviens bien qu'on en a parlé, sauf que ce n'était pas le moment pour moi d'utiliser ça, donc en fait je l'ai entendu mais je ne l'ai pas assimilé" et là j'ai la possibilité d'interagir avec d'autres êtres humains que ce soit en face-à-face, par téléphone ou par mail, parce que là maintenant c'est le moment pour moi. J'ai besoin de réactiver telle compétence ou tel truc, mais je ne sais plus et donc j'ai quelqu'un en face qui m'explique, qui me conseille, et ça c'est très précieux pour moi. Pour après pouvoir se dire "bon bah voilà, on me l'a réexpliqué, une fois, deux fois, maintenant c'est bon maintenant, je sais faire." »

*Camille : « Et donc tu parles à la fois de la disponibilité de l'équipe pour répondre à tes questions, enfin de l'équipe d'appui de la coopérative, mais en même temps tu évoques un petit peu un décalage entre le temps de formation, et puis toi le moment où tu en as eu besoin dans ton activité. Et ça, est-ce que c'est quelque chose qui t'a paru un peu en décalage ? Ou est-ce que c'est plus toi qui de toute façon a besoin de faire les choses pour après devenir autonome et que dans tous les cas, tu aurais eu besoin de requestionner les choses ? »*

Personne 1 : « Je pense que dans tous les cas, j'aurais eu besoin de requestionner. Déjà là quand on suit une formation, déjà une thématique, il y a déjà beaucoup d'un coup. On sait que dans tout ça, il y en a en général que 30% de retenu. Tu prends des notes et tu peux te référer à tes notes, mais je dirai aussi que le... je pense que c'est difficilement faisable autrement. Les formations il y en a quand même souvent, j'ai l'impression que la même formation est planifiée très régulièrement pour les nouvelles entrées. Et par exemple sur l'utilisation de Winscop, j'ai eu la formation courant septembre et ma première facture j'ai du la faire début ou mi-novembre. C'était quelques semaines après la formation. Il fallait que je l'ai cette formation et je ne pouvais pas dire "ah bah tiens, j'ai mon premier client la semaine prochaine, il me faut ma formation demain". Donc finalement le laps de temps n'était pas énorme, mais quand même, comme au moment où j'ai eu ma formation, je n'avais pas de client, donc voilà j'ai écouté, j'ai pris des notes, mais c'est que quand tu es vraiment confronté au truc que tu te dis "bon bah voilà, maintenant je dois faire ma première facture, ah oui c'est vrai, on a dit ci ou ça, mais je ne me rappelle plus". Donc finalement non, il n'y a pas tant de décalage que ça. Il y a une formation "Faire son site" qui

tombait trop loin, donc finalement moi j'ai fait mon site. Ca tombait à un moment où ça n'était pas forcément utile. Il y en a eu deux-trois comme ça, ou aussi sur tout ce qui était communication, cartes de visite, etc. Moi je venais d'imprimer des trucs et j'ai eu la formation, ça aurait été bien de l'avoir avant, mais finalement le laps de temps dans lequel sont venues les formations, il n'était pas très grand. Donc je pense que c'est quand même pas mal. Après là où il pourrait y avoir une amélioration par rapport aux formations, c'est qu'au moment où je suis arrivée, on m'a donné la date de toutes les formations que j'allais avoir et il y en a certaines qui ont changé. Et en fait il y a eu des petits couacs, deux-trois fois où je suis venue, où en fait ce n'était pas le bon endroit, ou en fait la formation, elle n'avait pas lieu... Alors je ne suis pas non plus trop sur le site de Cooproduction où apparemment il y a des infos, mais c'est vrai que sur des trucs comme ça, moi je suis plus mails s'il y a un truc qui change. Je ne vais pas spontanément aller voir sur le site. Je ne suis pas trop réseaux sociaux, donc les mails... -tu vois, j'ai encore un agenda papier par exemple ! Donc c'est vrai que je ne me dis pas spontanément "je vais voir sur le site cette semaine l'actu de ci, de ça..." »

*Camille : « Ok, un peu pour conclure, toi ton évolution au sein de la CAE, comment tu l'imagines idéalement ? Déjà dans l'évolution du statut que tu as. Et puis voilà, bon après tu disais que tu étais un peu, voilà, étape par étape vis-à-vis de ton activité, mais est-ce que idéalement dans trois ans, qu'est-ce que tu aimerais faire vis-à-vis de ton activité dans la CAE ou hors CAE ? Si c'est possible. »*

Personne 1 : « Pour l'instant, je ne me visualise pas dans trois ans dans la CAE. Mais pas parce que CAE, mais plus par rapport à moi. Pour le moment, je le vois comme une étape, mais moi mon rêve, ce serait vraiment d'ouvrir des écoles avec une pédagogie un peu de type Montessori et surtout méditation et yoga qui soient inscrits dedans. Et plus sur quelque chose de "il y a une structure et puis les gens, enfin les enfants, viennent là plutôt que moi qui suis tout le temps en train d'aller un lieu à un autre. J'ai un groupe d'anciennes collègues qui rêvent un peu à ça de se dire "bah finalement on a trouvé un peu la même vision, pourquoi on ne ferait pas notre structure". Donc pour l'instant, je n'en sais rien, je ne sais pas du tout comment ça, ça va évoluer. Je ne sais pas si je vais évoluer à long terme dans l'entrepreneuriat, peut-être que ça va prendre une autre forme par la suite de type association de centre de formation ou carrément une école. Ca, c'est que j'aimerais. Je pense aussi éventuellement à avoir un cabinet pour recevoir des gens. Donc ça, ce serait tout à fait faisable au sein de la CAE. Mais bon pour l'instant, je ne me projette pas trop. Mais idéalement pour passer en CESA, ce serait pouvoir avoir suffisamment de clients et puis un équilibre dans les tarifs pour dire "bah oui, c'est sûr il y a beaucoup de charges, il y a beaucoup de choses qui partent, mais je travaille et je sais pour quoi ça part et c'est bien ça me va. J'ai suffisamment d'argent et puis le reste ça va à la coopérative et à l'Etat et c'est très bien. »

*Camille : « Ok, donc plutôt positif pour le moment cette expérience en CAE. »*

Personne 1 : « Oui, oui, très positif. »

*Camille : « Personnellement autant que professionnellement ? »*

Personne 1 : « Oui, bah concrètement en termes de rapports humains, c'est aussi beaucoup de gens intéressants, très positifs, plutôt animés d'une envie de bien faire et aussi l'association des domaines d'activités. Donc j'ai aussi l'impression qu'il y a quand même un fil conducteur, autant avec l'équipe d'appui qu'avec les autres entrepreneurs. Donc c'est très très positif. Moi je le conseille à des gens qui souhaitent de se lancer, je leur conseille vraiment la coopérative. Je ne sais pas ce que ça donnera par la suite, est-ce que je vais rester, voilà. Mais après pour un démarrage, c'est top. »

*Camille : « Est-ce que c'est le mot de la fin ou est-ce que tu voulais, je ne sais pas rajouter quelque chose auquel tu penses que tu ne m'as pas dit ? »*

Personne 1 : « Non bah je crois que c'est bon. Pour quelqu'un comme moi qui suis un peu, qui ne travaille pas forcément en confiance, c'est une super opportunité. »

*Camille : « Ok, merci beaucoup. »*

## ANNEXE 4 : ENTRETIEN N°2 – 11/01/2018

---

*Camille : « Alors, du coup la première partie de l'entretien, c'est un peu, c'est simplement de définir le profil des entrepreneurs au sein de la CAE et de voir leur projet et les raisons pour lesquelles ils sont entrés en CAE, et un petit peu leur historique, leur expérience, etc. Du coup, est-ce que tu peux rapidement me recontextualiser ta situation en CAE, la CAE dont tu fais partie, la date où tu es entrée dedans, ton activité, dans quel secteur tu travailles, etc. ? »*

Personne 2 : « Alors, je suis entrée le 22 février 2016 au sein d'Antigone. Donc je suis en CAPE, donc j'ai signé mon deuxième CAPE au mois d'octobre. Je suis sur un projet de conseil en archivage, donc je suis consultante sur toutes les questions de gestion documentaire, archives, archivage, désarchivage, toute cette thématique-là. J'ai longtemps travaillé... j'ai 47 ans, j'ai longtemps travaillé en entreprise, et plutôt en administration sur des contrats courts. Je hais la routine, donc moi il faut que ça tourne. Et ça faisait un moment, je pense que ça faisait une dizaine d'années, que je me projetais en indépendant à un moment ou à un autre. Et puis le temps que l'idée chemine, en fait ça s'est fait en plusieurs temps. Je suis arrivée à Strasbourg en 2012, j'ai fait quelques rencontres qui m'ont permises de passer le cap de l'entreprise, mais en auto-entreprise. Donc j'ai créé mon auto-entreprise qui a duré deux ans à peu près. Et c'est seulement après par le biais d'autres rencontres, et aussi parce que je voyais les limites de l'auto-entreprise, que je me suis tournée vers la coopérative, que j'y suis encore et que le but est d'y rester tant que l'activité est viable. Voilà. »

*Camille : « D'accord. »*

Personne 2 : « Et je m'y sens tout à fait à ma place. Et sur cette histoire de liberté et d'espace de liberté, pour moi c'est vraiment un espace de liberté. »

*Camille : « Du coup l'activité que tu décris et que tu développes dans la CAE, est-ce qu'elle a un petit peu bougé depuis ton entrée dans la coopérative ? »*

Personne 2 : « Oui. Quand je te disais que j'étais passée du salariat au statut d'auto-entreprise, c'est toujours dans la même activité, c'est-à-dire que c'est quelque chose, enfin le métier d'archiviste, puisque je suis archiviste, c'est quelque chose que je pratique depuis au moins quinze ans. Et ça a bougé effectivement entre le projet que j'ai présenté au moment où j'ai candidaté pour entrer dans la coopérative et puis maintenant. C'est-à-dire qu'au gré des clients et des demandes des clients, et au gré des rencontres, d'autres coopérateurs, des idées émergent et le projet évolue, l'offre évolue. Et puis ce qui aide potentiellement à s'associer à d'autres coopérateurs. »

*Camille : « Et donc pour toi, ça consistait en quoi par exemple ? Tu es arrivée avec un projet d'archiviste, et... »*

Personne 2 : « Oui alors c'est basique, comment dire, qui était très calqué sur ce que j'avais connu en tant que salariée, et puis en fait.... J'ai deux exemples très concrets. J'ai eu une demande, alors je suis surtout sur le papier, je suis encore de la génération papier, alors moi c'est les archives papier qui me... c'est là où je suis le plus compétente en fait. Le numérique, c'est encore un peu de la théorie pour moi. J'ai eu une demande d'un prospect sur de la numérisation d'archives. Je ne l'avais pas du tout envisagé et ce qui m'intéresse moyennement. Et en même temps je me disais, mais pourquoi pas développer ça si..., enfin de toute manière c'est l'avenir, pourquoi pas m'équiper avec un scan et tout ça, et proposer, enfin en général ça va être de la numérisation. Finalement ça ne s'est pas fait, mais ça faisait une piste supplémentaire du fait de la demande d'un prospect. Ça m'a ouvert l'esprit sur la numérisation, alors qu'avant j'étais fermée complètement. Et puis autre exemple, je suis en ce moment sur un chantier, où c'est du gros chantier de déménagement où c'est des kilomètres entiers d'archives qu'on déménage, donc c'est vraiment du lourd. Et je m'éclate à faire ce truc et je ne m'attendais pas du tout à ce que ça m'éclate. Et je me dis, j'aimerais faire du déménagement d'archives, que ça en fait, tellement ça me plaît ! Je ne l'envisageais absolument pas auparavant. Et en fait je ne pense pas que je ferai que ça parce qu'au bout d'un moment, ça serait lassant. Finalement, ce que j'aime, c'est que ça varie, des gros déménagements, des trucs plus fins... Et encore un autre exemple : j'ai rencontré au sein d'Antigone, une personne qui est entrée en même temps que moi, donc on a partagé beaucoup d'ateliers, c'est comme ça que l'on s'est rencontrées. Et c'est une personne qui propose de l'assistance administrative auprès des professions médicales, c'est Mme X. Et il se trouve qu'on s'entend bien, qu'on se voit en dehors, qu'on a commencé à se voir en dehors de la coopérative et une idée d'offre commune a germé pour proposer une espèce de pack complet pour les professions libérales avec de l'assistance administrative et de l'archivage/désarchivage pour sa clientèle, sa cible à elle. On bosse là-dessus et moi je n'avais pas du tout envisagé d'aller sur cet axe-là. C'est ça aussi qui est passionnant. »

*Camille : « Et du coup tu disais qu'à ton entrée dans la CAE, tu avais connu ton activité via l'auto-entrepreneuriat et tu parlais de rencontres qui t'ont permises de connaître la CAE, est-ce que tu peux préciser un peu exactement comment tu as connu la CAE ? Et qu'est-ce qui a vraiment influencé ton choix de venir présenter une candidature au sein de la coopérative ? »*

Personne 2 : « Ça a été long, le processus a été vachement long, ça se mesure sur quasiment deux ans. Parce que je pense que j'en ai entendu parler assez rapidement, je veux dire au moment de mon arrivée à Strasbourg. »

*Camille : « En 2012 ? »*

Personne 2 : « En 2012. J'ai du en entendre parler en... par le biais de Mr..., qui est un ami, qui est devenu un ami à partir de 2013 ou 2014, ça doit être ça à peu près le déroulement du temps. Donc lui il a intégré la coopérative, je-sais-plus-quand, mais en tous ça il m'en a parlé dès qu'il l'a intégrée. Et donc je savais parfaitement qu'Antigone existait et qu'il y avait potentiellement une place pour moi, mais j'étais embarquée dans d'autres trucs sur l'auto-entreprise. Je n'avais pas envie de m'engager plus que ça, c'était une espèce de, je pense une période pas très marrante, sans doute que la coopérative, ça me faisait peur. Donc faire ma petite auto-entreprise dans mon coin, ça m'allait bien, j'avais très peu de clients, mais ça me permettait d'assurer un minimum. J'étais en couple à cette époque-là, donc je n'avais pas une pression financière énorme, donc ça le faisait. Et je suis restée comme ça jusqu'à... comment c'est revenu ? Bah je pense qu'au bout d'un moment, j'avais rencontré une amie de l'auto-entreprise, parce qu'au bout d'un moment, j'ai eu envie de plus m'ouvrir, de plus rencontrer du monde, je pense que c'est ça... Et j'ai eu moins peur de franchir le cap de la coopérative, de franchir le cap, de franchir le seuil. Et comment je pourrais dire, après comment... Je me souviens très bien que j'ai assisté à la réunion d'information en septembre 2016 du coup et que je n'ai déposé mon dossier de candidature qu'aux vacances de Noël qui ont suivies quoi. Donc il m'a fallu vraiment...

*Camille : « De la réflexion ? »*

Personne 2 : « ... de la maturation... Réflexion, je ne sais pas, mais en tout cas il fallait que ça décante, que je me rapproche petit à petit de ce modèle-là qui finalement me convient parfaitement. Mais il fallait que je fasse mon petit chemin pour accepter. Parce que tant que j'étais en auto-entreprise, il n'y avait personne pour me demander des comptes ou quoi, c'était mon petit circuit, mon petit machin, et voilà quoi. A partir du moment où je franchissais le cap de la coopérative, forcément je m'engageais sur un projet qu'il fallait défendre, qu'il fallait que je rentre de l'argent, ça ajoutait d'autres démarches et d'autres contraintes. Et puis je pense aussi d'un point de vue financier ou économique, le fait de m'apercevoir au bout d'un moment que j'étais vachement en deçà du seuil qui te permet de cotiser des trimestres de retraite, je ne suis pas du tout azimutée là-dessus, je suis plutôt inconsciente par rapport à la retraite, sinon je n'aurai pas eu ce parcours-là, mais quand je dois me dire "je ne cotise ni pour ma retraite, ni pour ma santé, ni pour rien du tout", au bout d'un moment, il y a peut-être un autre modèle à trouver qui me conviendrait. Donc c'est un peu la conjonction de tout ça. Depuis le système de l'auto-entreprise qui est très très précaire en fait, et puis le fait que moi, de mon côté personnellement, c'était... comment dire, le moment de m'ouvrir, d'accepter de rencontrer du monde, alors que j'étais restée seule...

*Camille : « Tout se rejoignait et tu étais prête pour intégrer convenablement la coopérative. »*

Personne 2 : « Oui, exactement. Il a fallu qu'il y ait plusieurs conjonctions. Et ça m'a demandé aussi du temps, parce que j'ai besoin de temps globalement. Je te dis, j'ai assisté à la réunion d'information en septembre, et il m'a fallu quatre mois pour rédiger mon dossier qui n'est pas... il fait trois pages ce dossier ! »

*Camille : « Après est-ce que c'était peut-être lié au fait que tu n'étais pas à la recherche d'un statut ? Tu en avais déjà un pour exercer ton activité, et du coup ce temps qui a peut-être été un peu plus long par rapport à d'autres entrepreneurs, tu pouvais aussi d'une certaine manière te permettre de l'avoir, vu que tu avais quand même le statut d'autoentrepreneur pour faire tes activités d'archiviste, etc. »*

Personne 2 : « Oui, ça ne m'empêchait pas de travailler, c'est ça que tu veux dire ? »

*Camille : « Oui voilà. En réunion d'information collective, il y a des entrepreneurs qui arrivent et ils regardent toutes les possibilités pour faire leur activité et il y a une forme de pression qu'ils se mettent "vite, il faut que je trouve quelque chose pour facturer, pour faire ci, pour faire ça..." que toi tu n'avais peut-être pas. »*

Personne 2 : « Non, effectivement, ce n'était pas du tout dans ce registre-là. Je rajoute un élément, qui est un élément perso, mais qui a son importance. C'est aussi que, et puis ça va résonner avec l'autonomie dont on parlait puisqu'il est question d'autonomie, c'est aussi qu'entre temps, c'est-à-dire entre septembre, entre la réunion d'information et le dépôt du dossier de candidature, je me suis séparée, donc c'est-à-dire qu'il fallait que je devienne autonome. C'est-à-dire que je ne pouvais plus rester dans le système confortable où il n'y avait pas de pression financière et donc pas forcément de salaire à dégager pour vivre quoi. Or là, maintenant, j'ai cette pression et il faut que je... c'est un chemin d'autonomisation ? C'est-à-dire que ça a été également, le statut d'auto-entrepreneuriat obligé m'a aussi un peu acculé, il a fallu que je passe le cap maintenant autour de plein d'endroits différents. »

*Camille : « Ok, et est-ce que dans ce schéma-là de la CAE auquel tu t'es intéressée, est-ce qu'il y a d'autres structures qui potentiellement t'ont aussi intéressées ? Je pense par exemple au portage salarial, aux couveuses, etc. »*

Personne 2 : « Un élément à prendre en compte en fait, je me suis rapprochée d'une pépinière, comment elle s'appelle ? Créa'cité ? »

*Camille : « Oui. »*

Personne 2 : « Et j'ai du suivre, je ne sais plus comment ça s'est passé, mais ça ne m'a pas plus du tout, du tout. C'est très vague et c'est très loin comme souvenir. Voilà, pour te dire que oui je me suis renseignée sur ce qui existait sur le montage d'une entreprise, ou l'accompagnement du moins, et j'en suis assez vite revenue... »

*Camille : « Assez rapidement ? »*

Personne 2 : « Oui très rapidement. Oui j'ai du suivre deux réunions, rencontré deux personnes, et ça m'a... oui je ne le sentais pas quoi. Ou peut-être que c'était moi qui n'était pas prête. »

*Camille : « Est-ce que tu as le souvenir que c'était pour des raisons plus de gestion comptable, financière, etc. ? »*

Personne 2 : « Pas du tout ! C'était plutôt de l'ordre du ressenti par rapport aux gens que j'avais rencontrés et... oui ça ne m'inspirait pas. Oui et c'était aussi un peu dans la phase où j'étais un peu repliée sur moi et donc il fallait faire confiance en ce qu'on sentait pour... Je crois que j'étais dans un moment où j'avais besoin d'être rassurée et le cadre offert par la pépinière ne me rassurait pas du tout. Enfin voilà, je ne suis pas restée chez eux. »

*Camille : « D'accord. Donc ça a pris à peu près quatre mois entre le moment où tu es venue à la réunion d'information collective et où tu as déposé ton dossier, pendant cette période-là est-ce que tu as eu des doutes ou des craintes à intégrer la coopérative vis-à-vis de plein de choses, vis-à-vis de l'organisation qui t'avait été présentée, vis-à-vis de toi la manière dont tu allais pouvoir gérer et organiser ton activité au sein de la coopérative, ou des membres de l'équipe, ou pour toute autre raison ? »*

Personne 2 : « Oui, c'est pour ça que ça m'a pris autant de temps. Mais c'est des blocages d'ordre complètement personnel et limite psychologique. Ce n'est pas du tout sur la manière de gérer, les règles du jeu, c'est juste parce que... enfin je me répète par rapport à la question précédente. C'est juste que... ma réticence, elle était plus à m'exposer en fait, à m'engager au sein d'un groupe, au sein d'un collectif, et c'était à la fois attirant pour moi et effrayant. Il y a une espèce de truc comme ça, où ça m'intéressait beaucoup, je trouvais ça génial, oui au niveau des valeurs, etc. évidemment je m'y retrouvais. Mais ça impliquait, je ne sais pas si tu comprends, que tout d'un coup je m'expose, qu'on m'intègre, ce qui n'est pas naturel chez moi. Ça le devient, parce qu'il y a un long chemin derrière. Donc voilà c'était plutôt des blocages de cet ordre-là, pas du tout du tout, sur le fonctionnement, la gestion interne, sur le niveau des 10% de gestion qui est sur le chiffre d'affaires, sur le machin, sur le taux... Enfin moi ça je, limite ça ne m'intéresse pas, ce n'est pas ça l'enjeu pour moi. »

*Camille : « D'accord. Et est-ce que tu peux préciser ce qui t'a attiré quand tu parlais un peu des valeurs de la coopérative, etc. ? Qu'est-ce qui faisait écho chez toi ? »*

Personne 2 : « Alors c'est le côté entreprise partagée, le côté collectif, le côté... En fait je connaissais un peu, enfin je connaissais surtout X, mais par son intermédiaire j'ai rencontré d'autres gens et je trouvais que c'était des gens vraiment sympas et je me disais que c'était vraiment une coopérative où il y a des gens sympas, et donc humainement aussi ça m'attirait,

parce que je me sentais proche de ces personnes, à la fois en âge, en mentalité et en état d'esprit. Ça donne, comment dire, c'était un univers assez familier pour moi, j'avais l'impression en tout cas. Comme je te dis, par l'intermédiaire des gens que j'avais rencontrés autour de X. Et puis tu parlais des valeurs de la coopérative et puis le fait de mettre des choses en commun. Tout le côté humain, enfin je n'ai pas forcément les mots. Enfin, c'est, comment dire, c'était évident pour moi que..., c'était une évidence pour moi la coopérative. En tout cas sur le papier, au niveau des idées, tu vois ce que je veux dire. Au niveau des idées, je ne vois pas ce qui peut concurrencer. »

*Camille : « Et est-ce que, à l'inverse, donc je reviens sur le processus d'intégration dans la coopérative, tu as pu percevoir des freins de la coopérative à ce que tu l'intègres au moment où, je pense notamment au moment de l'entretien diagnostic, est-ce qu'il y a eu des points d'interrogation soulevés vis-à-vis du projet que tu présentais ou ça a été assez fluide ? »*

Personne 2 : « Oui je l'ai perçu de façon très fluide. Et ça m'a surpris d'ailleurs, parce que je n'étais pas trop sûre de moi, enfin je ne sais pas. Et puis surtout j'étais encore sur les réticences de m'intégrer ou pas, donc j'avais déjà fait le premier cap de "je dépose mon dossier de candidature, c'est bon il est dans la boîte", et c'était la deuxième étape, enfin je m'engageais davantage. Mais j'ai ressenti... c'est l'entretien diagnostic, c'est ça ? »

*Camille : « Oui, c'est ça. »*

Personne 2 : « C'est comme ça qu'on l'appelle, et j'ai ressenti l'entretien vachement fluide et j'ai trouvé que mon projet était accueilli, comment dire, de façon très ouverte et les personnes que j'ai rencontrées étaient intéressées. Ça m'a surpris, et je me suis dit en fait ça a été facile, alors que je me mettais la pression, j'avais préparé un argumentaire et tout. Oui je n'étais pas sûre de moi du tout d'être acceptée quoi. »

*Camille : « Donc finalement tu l'as ressenti de manière plus positive que ce que tu l'avais imaginé ? »*

Personne 2 : « Oui, oui. »

*Camille : « Et est-ce qu'avec les échanges que tu as pu avoir avec les autres entrepreneurs, est-ce que, sans citer qui que ce soit, est-ce que tu as pu échanger sur des freins que, eux, ont eu à intégrer la coopérative au début, des freins qu'ils ont pu ressentir de la part de la structure ? »*

Personne 2 : « Non, en général quand j'échange avec les autres entrepreneurs, c'est plus sur le maintenant, une fois qu'on est dedans, mais c'est qu'on ne parle pas vraiment de avant. Je ne sais pas trop... »

*Camille : « Ou peut-être sur les personnes avec qui tu avais pu échanger justement pendant le processus d'intégration ou les personnes avec qui tu étais dans le parcours d'ateliers ? »*

Personne 2 : « Je ne me souviens d'histoires de freins à l'intégration ou de questionnements avant. »

*Camille : « D'accord, pas de soucis. Alors je ne sais pas si avec ce que tu m'as expliqué et défini, sur certains parcours d'entrepreneurs ou sur certains projets, parfois il y a des entrepreneurs qui ont une anecdote ou une histoire qui a marqué un déclic et qui se sont dits "ok, maintenant je me lance, etc., maintenant je me lance dans la coopérative pour faire vivre mon activité". Je ne sais pas si ça a été ton cas pendant ces quatre mois... »*

Personne 2 : « Par rapport au choix de la coopérative ? »

*Camille : « Par rapport au choix de la coopérative, ou alors pour d'autres, enfin pour toi je pense que ce sera plutôt par rapport au choix de la coopérative, mais pour d'autres ce sera plus le choix de l'entreprise, le fait d'entreprendre. »*

Personne 2 : « Je n'ai pas d'anecdote en particulier, si ce n'est que disons que, c'est par rapport... enfin c'est très lié à mon histoire personnelle, c'est-à-dire que c'est comme si en arrière-plan il y avait cette séparation avec mon conjoint de l'époque, j'avais l'impression de me raccrocher à une famille parce qu'en fait ici je ne connais personne. Je commence à connaître du monde, mais tant que j'étais en couple, j'ai rencontré très très peu de monde et tout d'un coup, la perspective de me retrouver seule, je me suis dit qu'il faut que je trouve, il faut que je m'ancre un peu à droite à gauche. Donc la coopérative, ça a du représenter un truc comme ça pour moi. Une espèce de famille ou de foyer. Mais on est très dans le psy quand même ! Il y a aussi les questions matérielles. »

*Camille : « Pour moi, ça a du sens. De toute façon, quand on entreprend, c'est aussi soi-même que l'on met en jeu. Je ne pense pas que l'on puisse complètement dissocier les deux. Et puis tu parlais auparavant du fait que les personnes que tu avais pu rencontrer via X, c'était important comme relations sociales, donc c'est... »*

Personne 2 : « Oui donc c'était... comment dire, c'était avenant pour moi, c'était attirant. Un autre truc, c'est que, oui c'est la conjonction des deux en fait. C'est le fait que je voyais les limites de l'auto-entreprise, et puis tout d'un coup je me retrouvais seule, ce qui fait que ça devenait vraiment très très très risqué d'être en auto-entreprise. Donc c'est aussi un cadre rassurant, à la fois comme une famille que je me réinventerai, et puis aussi comme un cadre professionnel, là si on revient à des trucs plus pros. »

*Camille : « Maintenant je voudrais plus aborder ton autonomie au sein de la coopérative au vu de ton activité. Toi quand tu es arrivée dans la coopérative, tu avais quand même un long parcours du métier d'archiviste. Est-ce que tu peux compléter ça au vu de tes moyens, de toute ta caisse à outils*

*que tu avais à ton arrivée dans la coopérative, et aussi peut-être ce qui te manquait un peu dans ta caisse à outils d'entrepreneuse ? »*

Personne 2 : « Je ne sais pas trop comment répondre à ta question. »

*Camille : « Ca peut vraiment être "outils" au sens large, ton expérience d'archiviste, mais aussi tes contacts pros, sociaux... »*

Personne 2 : « Au niveau du métier en lui-même, sur un plan technique je n'ai pas rencontré de difficultés. C'est plutôt le lot de tout ce qui est du démarchage commercial par exemple, après voilà c'est tout les à côtés de l'entreprise que j'ai rencontrés et qui m'ont posés problème. Enfin ils continuent à me poser problème. Le démarchage commercial, je déteste ça, c'est-à-dire que je prie pour que tout se passe par du bouche-à-oreille et puis que ça continue comme ça. C'est-à-dire que les ventes se passent par bouche-à-oreille et par réseau. »

*Camille : « Ok, et ça c'est quelque chose qui a été plus fort au sein de la coopérative ou c'est quelque chose que tu expérimentais avec l'auto-entrepreneuriat ?*

Personne 2 : « Ca s'était déjà produit en auto-entreprise de façon assez, comment dire, restreinte, enfin limitée, dans la mesure où moi je n'étais pas très active et puis je n'étais pas, je n'avais pas besoin de travailler en fait. Donc j'ai eu deux-trois opportunités que j'ai été très contente de saisir. Le réseau a fonctionné de façon hyper réduite quand j'étais en auto-entreprise, et là il continue de fonctionner depuis que je suis au sein de la coopérative, mais il faudrait que je m'y mette un peu... »

*Camille : « Ok, donc dans ta caisse à outils, tout ce qui était démarchage, prospection, ce n'était pas... »*

Personne 2 : « Ah oui, il n'y avait rien dans ma caisse à outils, la boîte était vide ! »

*Camille : « Ok, et est-ce qu'il y a d'autres aspects comme ça ? »*

Personne 2 : « Alors oui, l'autre aspect, c'est tout l'aspect gestionnaire en fait, tout l'aspect comptabilité. Ca ne m'intéresse pas, enfin j'ai vraiment du mal à m'y intéresser. Et ce qui est un peu..., enfin comment dire... Je suis censée m'y intéresser et je suis censée devenir autonome là-dessus mais franchement je n'ai aucune envie. Enfin je suis contente que quelqu'un s'en occupe pour moi. Ca me soule, tellement. Mais peut-être que ça va évoluer ! Et puis un jour, je serai capable de lire et interpréter mon tableau de gestion ! Mais l'atelier où on s'est rencontrées, le fameux "Lire et interpréter son tableau", comment dire... Je pourrai le recommencer dix fois et dix fois ça ne servirait à rien. Je suis assez hermétique à ces trucs-là. Mais sans doute que ça va aussi se faire naturellement au bout d'un moment, que ça m'apparaîtra comme important de m'y intéresser et de comprendre. »

*Camille : « D'accord. »*

Personne 2 : « Donc ça, ça manque aussi dans la boîte à outils. »

*Camille : « Et est-ce qu'il y a d'autres choses qui te viennent à l'esprit ? »*

Personne 2 : « Non, c'était les deux principaux trucs en fait. Après tout ce qui est communication, je m'en suis assez bien occupée, je m'en suis occupée avec plutôt du plaisir, donc voilà ça s'est fait, ça s'est fait tout seul. Et j'ai bossé avec X d'ailleurs, j'ai sollicité X pour qu'il me fasse un site Internet, un logo et tout. Voilà, le pack. »

*Camille : « Est-ce que tu as l'impression que la coopérative apporte des réponses aux manquements de ta boîte à outils ou est-ce que tu vois des petites améliorations à ça ? »*

Personne 2 : « Je pense qu'elle apporte toutes les réponses dont l'entrepreneur a besoin et après c'est à l'entrepreneur de s'en saisir ou pas quoi. Je pense que les ateliers qu'on a eus, y a pas d'atelier idéal. Après c'est à l'entrepreneur de s'y intéresser ou pas, enfin... »

*Camille : « Non, par exemple... Je vois bien ce que tu veux dire, mais il y a souvent des questions qui se posent du fait que les entrepreneurs aient des parcours très divers avec des compétences très diverses. La question d'arriver à ce que tout ceux d'un atelier puisse arriver à comprendre à peu près la même chose et en ressortir avec quelque chose de positif et de concret vis-à-vis de leur activité. Et du coup il y a ces questions-là qui se posent de niveaux dans les ateliers ou de "à quel moment les entrepreneurs font les ateliers pour que ça leur serve". »*

Personne 2 : « Mais je pense qu'une des grandes forces qu'on a, c'est qu'on assiste à tout l'échantillon des ateliers quand on rentre, quand on intègre la coopérative, mais la chance qu'on a, c'est qu'on peut les refaire après au fur et à mesure des besoins et au fur et à mesure de notre propre avancée dans notre projet. Donc il y a des ateliers que je referai bien de temps en temps pour entretenir quelque chose, pour approfondir quelque chose que j'ai mal compris, pour aborder la question avec un autre état d'esprit qu'avec celui que j'avais en arrivant, parce que j'ai changé entre temps. Et ça on peut s'y inscrire n'importe quand, donc il y a toujours de la ressource à disposition si j'ai besoin. J'imagine que c'est pareil pour les autres. »

*Camille : « Ok, et toi comment tu perçois toutes les règles du jeu de la coopérative ? Est-ce que c'est des choses qui te semblent légitimes et est-ce que tu les trouves suffisamment transparentes et compréhensibles, intelligibles pour toi en tant qu'entrepreneuse dans ton activité ? »*

Personne 2 : « Comme je te disais précédemment, comme c'est des questions qui ne me passionnent pas trop, ce n'est pas que je m'en fous, mais c'est les règles du jeu et je les intègre en tant que telles. Donc je ne vais pas les remettre en cause. »

*Camille : « Il y a un côté mécanique... »*

Personne 2 : « Ou du moins d'acceptation du système, enfin voilà. C'est la coopérative donc ça sous-entend ça. D'autant plus que pour l'instant je suis en CAPE, donc je ne suis pas du tout... je ne suis ni salariée, ni associée, ni rien, donc c'est encore lointain pour moi tout ça. »

*Camille : « Tu en perçois juste le début avec tout ce qui achats, frais, etc. »*

Personne 2 : « Oui toute la partie comptable, Winscop, machin. »

*Camille : « Et ça t'a paru plutôt simple, plutôt facile au début de faire ses premières notes de frais par exemple, notes d'achats, ou ça a été... ? »*

Personne 2 : « Non, non, je ne comprenais pas d'ailleurs pourquoi il fallait faire des notes de frais. Je me disais "de toute manière c'est mon argent, donc je le dépense comme je veux". Non, non il a vraiment fallu que je comprenne... Là c'est en échangeant avec d'autres entrepreneurs que j'ai un peu évolué sur ces questions-là. Mais non j'ai du faire ma première... j'ai intégré la coopérative en février, j'ai du faire ma première note de frais en... je ne sais pas, en septembre. Alors que j'avais des dépenses, j'ai acheté un ordinateur mais je ne l'ai pas déclaré correctement, enfin je n'ai pas pu me le faire rembourser parce que je n'avais pas fait de note avec le nom de mon l'entreprise, et encore moins avec celui d'Antigone. Donc j'ai fait quelques conneries. Il faut que j'arrive à... Non et encore, je ne le fais pas systématiquement... J'ai acheté un agenda et j'ai foutu la note à la poubelle. Il y a encore des trucs que je ne fais pas. Et encore je me déplace à vélo, donc ça va il n'y a pas de frais kilométriques, mais sinon ce serait un enfer pour moi d'avoir tout ça à calculer. Donc ce n'est pas du tout naturel et j'apprends au fur et à mesure. Et voilà, même un an après, enfin presque un an, je n'ai pas... c'est-à-dire que je ne fais pas mes notes de frais tous les mois par exemple. Je n'en ai pas une par mois régulièrement. Tout d'un coup je me réveille, j'en fais une qui couvre les derniers mois. »

*Camille : « Avec ce que tu décrivais, j'ai l'impression que ça relève plus finalement d'un changement de posture vis-à-vis de ton activité que finalement des règles de la structure. C'est plus j'ai l'impression ce que tu décris, que tu réalises petit à petit que l'argent que tu génères, tu as le droit de t'en servir pour couvrir les frais de ton activité en fait. »*

Personne 2 : « Oui, oui c'est ça ! Et ce n'était pas le sens de ta question ? »

*Camille : « Si, si, ça vient compléter. Mais si, si, bien sûr. Mais finalement, ce n'est pas..., enfin ce qui a l'air de te poser problème, ou en tout cas de te demander plus de temps, ce n'est pas de respecter les règles de la coopérative, mais c'est plus toi de t'en servir à bon escient pour toi-même. »*

Personne 2 : « Exactement. Au point que, oui d'oublier mon avantage et mon intérêt, oui, oui, tout à fait. »

*Camille : « Alors là je ne sais pas si ça va vraiment te parler, notamment parce que tu es en CAPE, mais tu avais l'air de bien connaître la Loi Hamon, tout à l'heure tu en parlais, donc qui est né en 2014 et qui a été mise en place en 2016. Ça a été un grand bouleversement au sein des coopératives, parce qu'il y a eu pas mal de choses à faire avec ces nouvelles contraintes légales. Donc, toi je pense que ça ne t'a pas vraiment impacté. Ou peut-être que tu l'as juste vécu avec d'autres entrepreneurs qui étaient là depuis plus longtemps qui ont pu t'en faire part ? »*

Personne 2 : « Même pas trop. Et puis moi quand je suis entrée, ça venait de passer. »

*Camille : « Parce que du coup, juste pour re-contextualiser un petit peu, début 2016, toutes les coopératives en France ont du un peu, ont du demander à tous les entrepreneurs qui étaient depuis un moment dans les coopératives de faire un choix vis-à-vis de leur engagement, c'est-à-dire en gros s'il décide de rester et de devenir associé, ou s'il décide du coup de quitter la coopérative. Et ça a été des gros changements. J'essaye d'appréhender un peu ça pour les personnes qui auraient pu le vivre ou si toi tu as pu aussi avoir des retours par rapport à ça... »*

Personne 2 : « Je réalise qu'on a eu des échanges là-dessus avec X. Et je réalise que le contexte de fond, c'était la Loi. Mais au moment où on en a parlé, son intérêt c'était ça... Et je me souviens qu'il y avait eu des histoires de gens, par rapport à ce qui est administration, intégration ou projection de certaines personnes, oui j'ai entendu parler de choses à ce moment-là, sans que je connaisse forcément les personnes, sans que j'ai compris forcément tout le contexte, donc... C'était un peu loin de moi. »

*Camille : « Toi du coup personnellement, tu avais l'air de dire que tu aimerais bien continuer dans la CAE. Oui, pour toi idéalement, ce serait quoi pour toi la suite au sein de la coopérative ? »*

Personne 2 : « De devenir entrepreneur-salarié dans un premier temps. Après avec le processus, tu deviens associé, c'est ça la suite, enfin ou pas forcément ? »

*Camille : « Pas forcément dans un premier temps, mais au bout de trois ans dans la coopérative, les entrepreneurs sont obligés de se positionner, parce que le fond de la coopérative c'est quand même que ce soit les salariés qui décident de leur structure, et puis qui mettent les fonds. Donc c'est au bout de trois ans qu'il faut se positionner. »*

Personne 2 : « Alors je pense que j'aimerais bien vivre cette aventure alors le plus longtemps, je n'en sais rien, mais en tout cas, aller au moins jusque-là pour pouvoir toucher le cœur du truc quand même. Et en même temps, tout d'un coup en te répondant, je me souviens qu'au diagnostic, à la réunion diagnostic, je me souviens avoir dit, alors est-ce que je le pense encore, je ne sais pas, mais je me souviens avoir dit, c'était sans doute aussi pour ne pas trop m'engager, c'était pour garder ma marge de sécurité : "j'ai envie de développer ce projet-là, ce projet d'archivage au sein de la coopérative, je le fais pour deux ou trois ans, le temps que ça marche, et

puis on verra...". Je ne me lançais pas jusqu'à la fin de ma carrière quoi. Enfin jusqu'à la fin de ma vie active. Donc, j'ai de toute manière une difficulté à me projeter dans le très long terme, donc si je vais au moins jusqu'au statut d'associé, ce sera bien, et puis on verra. »

*Camille : « Mais c'est quand même quelque chose qui te plairait d'essayer ? »*

Personne 2 : « Oui ! J'ai envie de vivre l'aventure jusqu'à, enfin d'avancer étape après étape. »

*Camille : « Mais c'est quand même intéressant, ce que tu disais, qu'au début c'était quelque chose dont tu te protégeais un peu en arrivant dans la coopérative, tu te disais "on verra dans deux-trois ans", et puis finalement ça fait aussi son chemin au regard de ce que tu fais dans la coopérative. »*

Personne 2 : « Oui, oui. Tout ça, ça évolue. Et puis on verra, ça peut encore changer. Je me dis, ça peut éventuellement changer, mais le retour au salariat, ça non, je n'irai pas jusque-là ! »

*Camille : « Ah oui, c'est vraiment quelque chose que tu voudrais essayer de... ? »*

Personne 2 : « Oui, de faire sans, si possible. A partir du moment où on a goûté..., après il faut que je voie aussi parce que là ça ne fait qu'un an, il faut que je voie aussi au niveau des entrées financières, enfin comment j'arrive à subvenir à mes besoins de tous les jours en ayant ce statut-là. Il faut que je voie si c'est viable tout simplement. »

*Camille : « D'accord. Et est-ce que tu peux juste peut-être pour conclure cet entretien, faire juste un petit retour sur voilà toi ce que tu en retires aujourd'hui de la coopérative vis-à-vis de ton activité et vis-à-vis aussi de ta situation personnelle dans laquelle ça te met sur tous les points, rencontres, aussi sur la situation financière, etc. ? »*

Personne 2 : « Aujourd'hui, je dirai que c'est du positif sur toute la ligne en fait, à la fois personnellement, professionnellement, sur tous les plans. Je suis super contente. »

*Camille : « Bon bah tant mieux, c'est plutôt chouette quand ça se passe comme ça ! »*

Personne 2 : « C'est aujourd'hui que je peux dire ça, parce que je suis encore indemnisée par Pôle Emploi, enfin par un autre organisme, mais je touche encore des indemnités de chômage, c'est encore pendant un petit moment, enfin ça va quoi, j'ai d'autres entrées d'argent que mon propre projet. De toute façon je ne touche rien d'Antigone, donc j'ai d'autres entrées d'argent, donc ça va, ce n'est pas... Ca va changer d'ici quelques mois, donc je dirai peut-être autre chose dans quelques mois. Mais là en tout cas, le fait d'avoir ce confort-là matériel, enfin relatif, mais j'ai encore quelques rentrées d'argent, fait que du coup... »

*Camille : « Ca te laisse le temps de voir venir et de... »*

Personne 2 : « Oui, oui, et puis ça ne met pas une trop grande pression. Enfin je vois par rapport, aux personnes de la coopérative que je fréquente qui viennent de passer en salariat, en

entrepreneur-salarié, tout d'un coup, c'est beaucoup plus chaud. Donc voilà, je suis juste dans la situation super confortable où je suis encore indemnisée, j'ai du boulot, enfin voilà tout va bien là. Ça peut changer ! C'est pour ça que j'insiste, qu'aujourd'hui je te fais cette réponse-là, mais elle pourra peut-être changer. »

*Camille : « Ok. Est-ce que toi il y avait des trucs sur lesquels tu voulais revenir ou des éléments auxquels tu penses maintenant ? »*

Personne 2 : « Tu évoquais en préambule à l'entretien l'histoire d'autonomie, on en n'a pas trop reparlé après, mais du coup je préciserai que je trouve que c'est vraiment un espace de liberté. Il y a moyen de faire énormément de choses, y compris des choses qu'on n'avait pas prévues. C'est vraiment un lieu où ça c'est possible quoi. Enfin tout d'un coup, tout est ouvert quoi. On n'est pas enfermé dans un poste avec une fiche de poste avec des machins, des trucs. Et je ne sais pas si tous les entrepreneurs sont dans ce même état d'esprit-là, mais moi c'est important de savoir que je suis dans un cadre sécurisé mais en même temps où tout est, où il ya un potentiel à 360°. »

*Camille : « C'est vrai qu'on ne l'a pas..., je n'ai pas posé une question précise là-dessus. Mais quand on parlait de la boîte à outils qui était disponible au sein de la coopérative et à laquelle on pouvait revenir, c'est des choses que les entrepreneurs peuvent se saisir ou pas d'ailleurs. Parce qu'il y en a qui ne s'en saisissent pas, parce qu'ils n'en ont pas la nécessité ou parce qu'ils ne voient pas forcément l'intérêt. Et puis aussi le cadre du CAPE qui permet également de pouvoir conserver un statut, ce sont des choses qui, oui je pense, permettent une plus grande autonomie. Et est-ce que, je vais peut-être chercher la petite bête, mais là dans deux mois il va peut-être y avoir du changement au vu de ta situation et de ton ressenti vis-à-vis de tout ça, mais est-ce que tu penses qu'à contrario la coopérative serait susceptible de favoriser une sorte de précarité financière des entrepreneurs ? »*

Personne 2 : « Comment ça ? »

*Camille : « Dans le sens où à partir du moment où les entrepreneurs deviennent entrepreneurs-salariés, il y a pas de choses comptables qui se mettent en route avec toutes les charges salariales en fait, et du coup il faut aussi être sur des volumes d'activité plus importants ou alors des activités qui permettent de dégager une marge suffisante. Et c'est une question qu'on peut se poser assez souvent avec les entrepreneurs au sein de l'équipe, de savoir si.... »*

Personne 2 : « Si les gens arrivent à en vivre tout simplement. Comment ils se débrouillent, comment ils font. »

*Camille : « Mais est-ce que c'est un choix de leur part, voilà d'accepter cette situation, de faire ce choix professionnel et personnel, ou est-ce que c'est quelque chose qui finalement est entre guillemets subi ? »*

Personne 2 : « Je pense que c'est réellement un choix de vie, sinon tu fais autre chose. Mais après ce n'est pas obligé que ce soit..., il faut trouver le bon équilibre. Et je pense que les situations des entrepreneurs sont complètement différentes, il y en a qui doivent galérer parce qu'ils sont juste au seuil et il y en a qui dégagent des marges qui leur permettent de vivre confortablement. Je connais plus de gens qui sont dans la partie où ils se dégagent juste de quoi vivre. Et moi je suis plutôt dans une..., comment dire, en termes de choix de vie, j'ai juste envie d'en vivre, je répète "vie", mais voilà d'en vivre, mais d'en vivre juste ce dont j'ai besoin quoi, que ça suffise juste à mes besoins. Je n'ai pas forcément envie de dégager un chiffre d'affaires de malade. Parce que ce qui m'intéresse, c'est de conserver la liberté, ne pas forcément travailler tous les jours, d'avoir cette flexibilité-là avec mon activité qui fait que je garde le choix et la liberté de... »

*Camille : « De mettre le curseur ? »*

Personne 2 : « Oui. C'est peut-être un peu éloigné de... »

*Camille : « Non, non. Je comprends ce que tu veux dire Enfin après si on part un peu, tout est une affaire de choix, mais la question que la structure se pose... »*

Personne 2 : « Oui, alors c'est ça que je ne maîtrise pas bien. Tu parlais de ça, que l'équipe se posait la question que... »

*Camille : « Quand on remarque des personnes pour qui ça devient compliqué financièrement, est-ce que c'est aussi quelque part de la responsabilité de la structure de dire "ok, on arrête les frais et on va t'orienter vers quelque chose qui correspond le plus à ton activité ou pas" ? »*

Personne 2 : « C'est-à-dire encourager à une sortie de la coopérative, c'est ça ? »

*Camille : « Bah oui, avec d'autres partenaires qui sont dans l'accompagnement d'entreprises, enfin d'entrepreneurs, qui correspondent le plus à la situation. C'est des questions qui sont intéressantes. »*

Personne 2 : « Jusqu'où l'équipe gestionnaire s'implique ? »

*Camille : « Oui et aussi, je pense que dans les coopératives, il y a aussi une philosophie de préparer des personnes qui ont un projet d'activité de venir le tester, et aussi plus largement de vivre une expérience riche au niveau professionnel, une expérience voilà coopérative, et que ça peut déboucher sur une suite professionnelle ou pas. Et est-ce qu'il y a aussi une forme de responsabilité de dire, de la part des associés aussi, pas que de la part de l'équipe d'appui, de dire "ok là, cette personne, il faut arrêter les frais parce qu'elle ne pourra pas s'en sortir", et ce n'est pas simple. Enfin voilà, c'est des questionnements qui rejoignent aussi un peu l'idée d'autonomie générale. »*

Personne 2 : « Oui, oui, après il y a d'autres cadres que la coopérative, c'est sûr. Après c'est dur de trouver le bon cadre qui convient. »

*Camille : « Ok est-ce que je ne sais pas, j'ai oublié des trucs ou ça te parait... ? »*

Personne 2 : « Non. Je me souviens qu'on avait parlé aussi de démocratisation en fait. Mais toi en filigrane, tu as certaines réponses j'imagine. »

*Camille : « Oui en fait , j'ai essayé de faire une sorte de comparatif avec les autres structures, donc tu parlais, tu vois, de ton expérience en auto-entrepreneuriat, c'était assez intéressant, et puis le fait que tu avais aussi pu voir un peu Créa'cité, etc. Du coup il y a aussi quelque chose à creuser là-dessus. Je ne sais pas si tu as autre chose à rajouter peut-être dans ce comparatif-là justement... »*

Personne 2 : « Pas forcément dans le comparatif, mais tu parlais aussi d'entre-soi, bon après ce sont peut-être des notions un peu plus sociologiques et philosophiques, et là on s'éloigne carrément. Mais il y a quand même un entre-soi au sein d'une coopérative et je pense que je m'y sens bien parce que je colle à cet entre-soi là, mais si j'étais... Enfin je ne sais pas si tu vois ce que je veux dire, mais ça colle à la fois en âge, au niveau des études, c'est aussi pour ça que je m'y sens bien. Et quand je remarque qu'en ateliers, il y a des gens quand même assez différents, il y a des gens qui sont relativement... c'est relativement, ça brasse relativement. C'est-à-dire qu'on est sur un secteur de population qui est assez... »

*Camille : « Il y a quand même une certaine mixité en ateliers... »*

Personne 2 : « Bah pas trop, non. On est sur un truc assez étroit. »

*Camille : « Je croyais que tu disais qu'au sens large de la coopérative, tu avais une sensation d'entre-soi, mais que sur les ateliers que tu voyais des personnes que tu côtoies ou pas... »*

Personne 2 : « Oui, oui, c'est-à-dire que j'ai une sensation globale d'entre-soi et effectivement quand je me souviens des ateliers, il y avait quand même des gens assez différents, mais au final on est quand même sur une population relativement étroite. Voilà, un segment de population qui est assez étroit. Il y a une plus grande mixité je pense à la réunion d'information, et après ça trie, il y a des gens qui doivent s'y retrouver et d'autres qui ne s'y retrouvent pas, voilà. Donc il y a une espèce de... mais c'est comme partout. »

*Camille : « Oui, oui c'est sûr, et puis aussi du fait que dans le processus d'intégration dans la coopérative, il y a une recherche d'adéquation entre les deux parties. La coopérative cherche à s'assurer que l'entrepreneur peut y trouver son compte, mais à l'inverse que l'entrepreneur peut coller avec le fonctionnement et avec les valeurs. Et du coup il y a à la fois des entrepreneurs qui arrivent avec entre guillemets de fortes aptitudes à coopérer, etc. et puis après il y a des entrepreneurs qui n'ont pas forcément eu d'expériences dans ce sens-là ou d'aspirations à ça et qui*

*finalement se révèlent naturellement au sein de la coopérative très à l'aise avec ce type de fonctionnement. Du coup, il y a un peu des deux mais c'est sûr que les entrepreneurs qui seraient finalement plus la tête dans le guidon et qui chercheraient finalement qu'une solution... »*

Personne 2 : « Juridique ou économique ? »

*Camille : « Oui voilà. Ca reste vraiment une minorité. Ou que du moins, de fait, ils sont moins visibles. »*

Personne 2 : « Oui, ils sont moins présents. »

*Camille : « Dans les instances de la coopérative. »*

Personne 2 : « Ou même les trucs informels. »

*Camille : « C'est ça. Donc ce n'est pas forcément qu'ils n'existent pas. Mais du coup on les voit moins. »*

Personne 2 : « L'essentiel est que chacun y trouve son compte. »

*Camille : « Mais c'est vrai que ce sont de vraies questions. Est-ce que la coopérative accueille les bras ouverts quitte à ce que ce soit parfois très compliqué au vu du fonctionnement ou est-ce qu'il y a certains filtres ? »*

## ANNEXE 5 : ENTRETIEN N°3 – 17/01/2018

---

*Camille : « Donc j'ai essayé de structurer un peu l'entretien en deux parties. Donc la première partie c'est vraiment si tu peux essayer de m'expliquer ton parcours en fait, pourquoi tu es entré dans la CAE globalement, et après ton activité et tout ça. Donc voilà, toi dans un premier temps, comment tu as connu la coopérative, de quelle manière ta situation professionnelle précédente a influencé aussi ton choix et aussi très simplement par qui ou par quel canal d'information tu en as entendu parler la première fois ? »*

Personne 3 : « Ca remonte à loin ! En fait moi dans mon ancienne carrière, donc j'étais militaire. A partir de là, je suis arrivé en fin de cursus, donc un départ choisi qui fait qu'on a le droit à une reconversion. Dans le cadre de cette reconversion, je me suis décidé à faire de l'informatique justement pour les personnes âgées. Dans le cadre du service à la personne, c'était en train de monter en puissance. Donc par le biais des différentes personnes que j'ai croisées à ce moment-là qui m'ont, on va dire, renseigné sur telle ou telle chose, je suis monté à une conférence d'Alsace active. Alors du coup, c'était "Tartiflette suisse" de son nom facebookien, d'ailleurs je ne sais même plus quel est son nom, donc qui a fait cette présentation d'Alsace active et tout. Donc Alsace active était donc là dans le cadre des services à la personne. Et à la fin de cette conférence est arrivé Y, donc un nom impossible à retenir, et a fait la présentation de la coopérative, Coopénates. Et là, ça m'a tout de suite parlé parce que justement ce côté coopératif, c'est vraiment quelque chose que je quittais en fait, sous d'autres noms, sous d'autres formes, mais clairement c'est ce que je quittais dans le milieu de l'armée et qui faisait bien écho chez moi. Et qui me plaisait beaucoup. Parce que s'il y a une chose qui..., dont j'étais un peu déçu de quitter, c'était ça, cette notion. Et donc là, ça tombait effectivement très très très bien. C'est donc à partir de là, j'ai pris les coordonnées de Coopénates, j'ai pris le rendez-vous, et puis voilà. Il n'y avait pas de réunion d'information comme maintenant, c'était plus en tête-à-tête avec Y à l'époque. Et donc on a fait le premier rendez-vous, puis monté le projet doucement... donc c'est parti un peu comme ça. Et donc au fil du temps dans la coopérative, c'est quelque chose qui me convient vraiment. Mais ce sera peut-être une autre question après. »

*Camille : « Et donc pour contextualiser juste un petit peu ton activité et toi, donc tu es arrivé dans la coopérative avec quelle activité et quels changements il y a eu sur cette activité-là, si elle a évolué ou s'il y a des choses qui se sont greffées ? »*

Personne 3 : « Oui, oui tout à fait. »

*Camille : « Et puis juste me redire de quelle CAE tu fais partie, quand tu y entré et ton secteur géographique et ton âge aussi ? »*

Personne 3 : « L'âge, je vais mentir je pense... sinon je vais passer pour un grand-père. Non, j'ai 22 ans. Donc j'ai intégré Coopénates, parce qu'Antigone n'existait pas à l'époque. Et à l'époque, mon projet était uniquement de faire de l'informatique dans le cadre du service à la personne. Ensuite dans Coopénates, comme il y a eu plusieurs personnes qu'on a croisées, comme Z qui a ouvert la franchise de "Docteur ordinateur". Et finalement, je n'avais pas cherché tellement de ce côté-là, mais par son biais à lui, je suis venu à faire de la formation en entreprise, et donc là qui rentrait plutôt dans un cadre d'Antigone. Donc j'avais déjà intégré Antigone sous d'autres formes, parce que ça permettait de faire du petit dépannage au début en entreprise, voilà. Moi je n'ai jamais eu affaire aux grandes entreprises, j'ai toujours eu affaire à des petites entreprises très familiales où effectivement le service à la personne ne s'appliquait pas et il fallait une structure qui permette de facturer auprès de petites entreprises, souvent ils étaient deux ou trois dans la boîte. Et donc j'étais inscrit dans Antigone à partir du moment où Antigone a ouvert dès le début. Et ensuite après, j'ai fait des formations dans le cadre professionnel, voilà par le biais de Z. Et donc mon activité a aussi évolué, parce qu'un jour Z a ouvert un partenariat avec EPS, qui est un installateur d'alarmes. Et on a été quatre finalement à répondre, parce qu'au début c'était intéressant d'être plusieurs à répondre. Donc finalement, on a été quatre au total à travailler avec EPS. Et petit à petit ça s'est tari et je suis le dernier dinosaure qui travaille avec EPS, donc ça va faire cinq ans et demi maintenant. Donc c'est vrai qu'au regard extérieur, c'est un métier complètement différent. L'installation et la maintenance d'alarmes, ça semblerait très éloigné de la formation informatique. Donc ce n'est pas si éloigné que ça puisqu'on fait du technico-commercial. Donc il y a beaucoup de discussions avec les gens, de rencontres avec les gens, tous les jours ce sont de nouvelles maisons et des nouvelles personnes. On re-rencontre des gens trois ans après pour la maintenance. Donc ça reste aussi un boulot très intéressant et puis la structure d'EPS dans laquelle il y a le partenariat, c'est très souple, donc ça permet de caler les autres rendez-vous. Donc ça s'imbrique correctement par rapport à tout ça, et donc le tout en évolution. Donc là pareil, c'est par rapport à des personnes que j'ai pu rencontrer, j'ai pu faire des formations, depuis un an et demi on va dire, parce que même si le projet s'est préparé depuis avant un an et demi, je peux facturer, j'ai le droit de facturer en tant que CAPE. Et donc là, j'ai un déplacement vraiment d'activité, on va dire tout doucement, parce que pour l'instant mes autres activités soutiennent celle-là, clairement, mais c'est une activité que moi j'aimerais faire à terme. Pour synthétiser tout ça, je suis entré dans la formation informatique et je compte terminer d'ici une dizaine d'années vivre uniquement de l'activité thérapeutique. Donc effectivement, c'est quand même un risque. Et ça, aucune autre structure ne me permettrait de faire ça à part la coopérative, parce que dans la coopérative, elle a accès à tous ces métiers-là

pour peu qu'on y ait les compétences, on peut les faire. Moi le numéro de SIRET que j'utilise, c'est celui de la coopérative. Alors que dans une structure normale, même si ça s'est allégé ces derniers temps, on peut mettre deux activités dans une entreprise, mais il faut qu'elles soient concomitantes, sinon ils n'acceptent pas. Si un maçon fait de la charpente, ils vont peut-être accepter, ça reste dans le bâtiment, mais un informaticien qui veut être thérapeute, voilà c'est... Sous le même nom d'entreprise, ce ne serait jamais accepté. Donc c'est quelque part une chance ou alors il faudrait que je quitte complètement l'activité informatique pour me consacrer complètement à l'activité thérapeute et là, je veux dire, il faudrait avoir une somme d'argent derrière qui permette de vivre plusieurs années parce que c'est quand même quelque chose qui, c'est bien et pas très bien au niveau économique, mais bien au niveau humain. Ça rentre tout doucement, ça passe par le bouche à oreille principalement, il faut beaucoup de temps pour assimiler beaucoup de choses, ce qui n'est pas forcément inintéressant d'avoir beaucoup de temps. Donc quelque part, se mettre au chômage et se dire "j'ai besoin de cette activité-là", je pense que nombre de personnes l'ont fait et se sont cassées le nez, surtout en partant d'un autre métier aussi différent. Donc ça, c'est une chance extraordinaire, une possibilité extraordinaire de la coopérative. »

*Camille : « Qui te permet de cheminer à ton rythme, sans pression ? »*

Personne 3 : « Exactement, sans pression, et puis d'être dans le qualitatif, et pas justement d'avoir de pression financière sur ce type d'activités-là qui est extrêmement important, et en même temps de pouvoir assurer une vie normale, de ne pas mettre en danger ma famille, de ne pas être dans la restriction, voilà. Ça fait de moi une holding ! Mais pourquoi pas justement ! En plus ça lutte contre la routine, parce que dès fois je fais deux à trois jours d'EPS par semaine, dès fois j'ai trois jours d'affilée, je suis bien content de changer d'activité. Pourtant j'aime bien ça le lundi, reprendre le truc, souvent c'est lundi-mardi, reprendre la chose, c'est un métier très intéressant, c'est enrichissant à pas mal de niveaux. Pas trop pécunier d'ailleurs, ils ne sont pas très bons payeurs. Mais bon après il y a d'autres avantages à d'autres niveaux, surtout dans la souplesse, donc ce qui fait que ça reste intéressant de pouvoir changer, de pouvoir accentuer, lorsqu'il y a des baisses d'un côté de pouvoir accentuer sur l'autre partie de travail. C'est vrai que ça demande quand même de la ressource de pouvoir switcher comme ça dans la semaine. Pour m'amuser, je dis que je fais quatre métiers, ce n'est pas tout à fait vrai, c'est quatre structures, ça demanderait quatre structures différentes, mais en réalité j'en fais trois. Il y en a deux, c'est la même chose, c'est juste dans des endroits différents, c'est juste le service à la personne et l'entreprise en fait, c'est juste ça qui diffère. Mais donc le fait de switcher d'un métier à l'autre, ce n'est pas forcément évidemment, voilà. Mais en même temps, c'est plaisant. Il y a des avantages et des inconvénients. »

*Camille : « Et donc tu es sur quel secteur géographique ? »*

Personne 3 : « Du côté de Saverne, on va dire. Maintenant j'ai déménagé, donc je suis plutôt du côté de Wasselonne, mais ça reste le côté de Saverne quand même. Je suis à quinze kilomètres de Saverne, maintenant je suis plus près de Strasbourg, avant j'étais juste au nord. A vingt minutes au nord, donc ça m'éloignait de dix minutes par rapport à une entrée dans Saverne, puisqu'avec le jeu des routes, ça n'était pas direct, donc j'étais à quarante-cinq minutes de Strasbourg, maintenant je suis à trente, ce qui est bien. Donc c'est ce secteur-là, on va dire. L'ouest strasbourgeois, le grand ouest. »

*Camille : « Et donc au moment où tu avais été à cette réunion d'Alsace active, est-ce que tu avais pu auparavant, ou après où tu as entendu parler pour la première fois de la coopérative, identifier d'autres structures, d'autres statuts qui auraient pu aussi correspondre à ce que toi tu recherchais ? »*

Personne 3 : « Non, en fait d'autres structures qui pouvaient correspondre à ce que je ne voulais pas, oui. Clairement, il y a un gars qui six mois avant moi a ouvert sa boîte d'informatique à Sarrebourg, donc c'est là où il était basé. Donc il a ouvert sa boîte et au moment où je suis sorti, je suis un peu allé le voir pour voir comment ça se passait pour lui, tout ça. Il m'a un peu pris de haut, voilà, j'ai plein d'employés, ceci, cela. Enfin bref, mais deux ans plus tard, il n'y avait plus personne. Parce que derrière il y a des jeux d'argent qui sont énormes sur des structures comme ça. Bref, ça peut sembler léger le service à la personne, d'aller chez les gens, mais quand on voit tout ce qu'il y a derrière qui ne va pas couler le navire, qui ne sont pas de boulets. Puisque ce n'est pas le coup de frimer derrière son comptoir quand on a un local, derrière il y a le loyer, le fonds de stock, car principalement il se positionnait sur de la vente, voilà c'est loin d'être évident, surtout aujourd'hui. Donc il y avait des structures que moi je ne voulais pas rejoindre à cause de ça. Clairement, je n'avais pas la possibilité de faire un investissement. Donc je partais de zéro en terme pécunier. Donc ça peut paraître être un défaut à un moment donné, mais à d'autres moments, ça peut être une force. Donc moi j'ai défini... il y avait la couveuse d'entreprise qui se trouvait sur Saverne dans laquelle j'ai été intégrée parce que je faisais partie de la coopérative. Sinon j'aurais pu l'intégrer mais ça aurait été sous un autre format, c'est le format de formation de la région. Ceux qui sont sous contrat CAPE en ce moment, ça doit ressembler à ça. C'est une formation obligatoire et on les aide à... ils ont une formation qui les aide à monter leur entreprise. Donc il y a la couveuse d'entreprise qui est accessible pendant un an dans les locaux de la pépinière d'entreprise qui se trouve effectivement à Saverne. Donc moi j'ai intégré ça aussi dès le début, mais parce que j'étais en partenariat avec... enfin la coopérative était en partenariat avec la couveuse. Et au clair et au vu de comment ça se passait pour les autres, j'ai gardé quelques liens avec les personnes qui y étaient en même temps que moi. Ce n'est pas

forcément quelque chose de... on n'a pas l'impression d'être seul au début, mais on l'est quand même pas, et en fait on est vite seul. Ça se passe comme ça, et après il faut investir, il faut investir même si ça permet d'investir pas trop trop d'argent, c'est quand même beaucoup d'argent. Tout dépend des situations que l'on peut avoir et ce n'est pas forcément adapter à tout le monde. Et moi c'est vrai que de ce côté-là, je n'ai rien investi. Enfin voilà, j'ai juste acheté un ordinateur dans mon activité professionnelle au début. Après le reste c'est un peu de communication, mais globalement, voilà, je n'ai presque rien investi et j'ai pu travailler assez rapidement. Alors que dans d'autres situations, d'autres statuts, ça demande quand même un certain investissement. »

*Camille : « Et est-ce que le statut pour compléter d'auto-entrepreneur, tu y avais pensé ? »*

Personne 3 : « Alors je ne sais plus si à l'époque, ça avait été mis en place ou si ça allait être mis en place... »

*Camille : « Parce que c'était en quelle année où tu as commencé à travailler ? »*

Personne 3 : « En 2009. »

*Camille : « Ça devait être le début, parce que ça a été mis en place sous Sarkozy, auto-entrepreneur... »*

Personne 3 : « Oui, peut-être. On avait complètement perdu ses droits sociaux, et à l'époque c'était très vrai. Là, ça l'est un peu moins, c'est plus intéressant au final aujourd'hui que ça ne l'a été. Et là pareil, j'ai des amis qui ont été sous cette forme-là ou qui le sont encore et qui ont eu de gros ennuis de santé, et qui par chance, se sont très bien terminés, très rapidement, mais qui auraient pu très mal tourner. Un Guillain-Barré, si ça te parle, le syndrome du Guillain-Barré. Très rapidement, tu perds l'usage de tes muscles et tout ça, et tu peux en mourir. Donc tu peux avoir de très graves séquelles au niveau paralysie, au niveau déplacements... »

*Camille : « C'est comme la sclérose ? »*

Personne 3 : « Non, ce n'est pas une sclérose en plaques, mais disons que... pour schématiser, disons qu'on pourrait le comparer à une myopathie fulgurante. Et ça peut venir en quelques jours ! C'est un drôle de syndrome, il y a très peu de cas, c'est une maladie orpheline, on ne sait pas trop d'où ça vient, il n'y a pas tellement d'études qui sont faites dessus. Et là, mon ami a été diagnostiqué très rapidement par son médecin traitant, ils ont très très vite cherché dans ce sens-là. Par chance, il a eu quelques piqûres, ça a duré deux semaines. Mais il était parti pour faire quelque chose d'extrêmement grave. Alors quand on est plaquiste, auto-entrepreneur, imagine... Derrière, ça aurait été... c'est terrible. Donc là, ce genre d'exemples-là, bah voilà quoi... Je n'ai jamais été trop porté sur le social, mais quand même il faut un minimum de sécurité et pour soi et pour les siens dans l'absolu. Et donc la structure de la coopérative permettait de ne pas perdre ses droits sociaux, si jamais ça ne devait pas fonctionner, j'aurais le chômage, donc ce

n'est quand même pas inintéressant. Et même si effectivement certains comparent aux 10% que l'on doit donner et tout ça, si on fait bien le bilan des choses, c'est quand même loin d'être anodin. Et puis je ne pense pas que ça puisse se calculer économiquement, le rapport pécunier de "combien ça me coûte" pour un service qui, tout ça, ça fait partie de nos discussions que l'on a avec les groupes de travail. Je veux dire, la coopérative, ça va un peu plus loin que ça au niveau de la cotisation, que juste payer le staff administratif. »

*Camille : « Ok, donc c'était à la fois des raisons assez pratiques sur le côté protection sociale et des aspirations qui collaient à ta vision du travail aussi ? »*

Personne 3 : « Bah le fait est que moi je n'ai jamais été dans le monde du travail pur et dur. Il faut bien comprendre qu'à l'armée, on peut te demander de faire 7h du matin - 18h le soir, et ça s'arrêtait. Dans certaines unités, moi dans celle où j'étais, dès fois il pouvait arriver 5h et on te disait "bah écoute ce soir, tu vas travailler toute la nuit" et la reprise du travail le lendemain, c'est 7h, il n'y a pas de compensation. Donc en fait, d'ailleurs on n'est pas payés, on est soldés, et la solde, c'est bien quelque chose de bien défini, c'est une rémunération monétaire contre un temps, mais ce temps n'est pas défini. Et il est extensible à souhait. Donc dans cette notion-là, il y a aussi à l'armée une notion de... enfin on a des postes attribués, on a des postes qui peuvent être marqués sur le papier. Mais dans la réalité des choses, moi je m'amuse à dire que quand la publicité dit "voilà, l'armée 400 métiers", moi j'en ai fait 399. Et donc, bien sûr, c'est faux, mais c'est amusant dans l'idée. Moi par exemple, la mécanique, c'est quelque chose qui me rebute au plus haut point, je n'ai aucune affinité avec la mécanique. J'ai fait de la mécanique, j'ai été obligé de faire de la mécanique ! Alors aujourd'hui, je sais que je déteste ça. Je la détestais avant, je la déteste toujours, mais je l'ai fait. Et quand il faut le faire, bah il faut le faire. Et donc pendant une semaine, on peut devenir mécanicien, pendant la semaine d'après on peut devenir formateur, la semaine d'après on peut devenir un grand sportif parce qu'il y a un challenge et tout ça. C'est constamment, constamment des nouvelles choses à faire, on demande énormément de compétences dans tous les domaines. Voilà si on fait du terrain, il faut autant de compétences dans le côté physique, et une fois qu'on peut se reposer, dans le côté il faut se nourrir, généralement ce n'est pas chacun fait son petit bout de son côté, on va nourrir plusieurs personnes, pendant que d'autres vont se caler sur la mécanique si besoin. Il y a quand même toute une entraide, enfin chacun a des choses à faire et ça peut tourner. Et il y a cette notion de "il y en a qui sont des tire-au-flanc qui avec la même solde en font trois fois moins". Et donc moi ça c'est juste ce que je retrouvais dans la coopérative que, effectivement, il y avait beaucoup de choses à faire à beaucoup de niveaux du fait d'être entrepreneur, mais qu'en même temps, on pouvait s'investir dans la coopérative à différents niveaux, sans forcément être payé. Disons que le paiement n'était pas forcément monétaire. Après on récupère en expérience, en plein de

choses, après à l'inverse la coopérative proposait des formations, donc qui au début étaient dans le cadre, je dirai, normal de la création d'entreprise, mais dès fois il y a eu des formations en plus qui ont été proposées par la coopérative gratuitement pour les entrepreneurs. Il fallait juste s'inscrire. Par exemple, la prise de parole en public, c'est un exemple qui me revient, mais il y en a eu d'autres. Donc je dirai quand même un aller-retour qui était intéressant. On n'est pas juste un prestataire ou un client et on est dans un bureau de compte où on vient payer sa prestation de comptabilité, c'est quand même un petit peu plus... il y a voilà une équipe, alors certes elle tourne, on a vu des gens venir et repartir, mais il y en a qui sont là depuis toujours, depuis le début. Et ça reste quand même... il y a quand même ce petit côté familial qui est très intéressant. Qu'on peut retrouver effectivement dans le milieu militaire. Et donc moi je trouve ça très fort. Après c'est pareil, moi j'ai fait dix ans de scoutisme avant, c'est un peu la même idée globale de la chose, c'est un endroit où je me sens bien, qui me plaît. »

*Camille : « Le côté familial, plus le côté aussi "pouvoir être acteur" ? »*

Personne 3 : « Ce grand côté familial me plaît bien, malgré qu'il y ait quand même un côté business indéniable, le pur business moi me rebute un peu. C'est quelque chose que je n'aime pas particulièrement, on me le reproche souvent, je le fais peut-être de trop, il faudrait certainement que je le fasse moins. Mais c'est vrai que moi je serai heureux si j'étais le plus grand bénévole du monde. Mais on verra ça à la retraite ! C'est vrai que la notion de donner contre de l'argent, c'est quelque chose qui, même si je suis obligé de m'y faire, on va dire que ça va mieux de ce côté-là, ce n'est pas quelque chose qui m'attirait et qui m'attire énormément. En tout cas, ça ne m'anime pas beaucoup. Ça peut être délétère même dès fois. Voilà, on est quand même dans un système où il faut quand même le faire tourner. Mais si on pouvait être moins sur le chiffre d'affaires, moins sur les frais, moins sur les trucs, ça me plairait plus. Mais bon, voilà. »

*Camille : « Oui, ça fait partie du... »*

Personne 3 : « Non mais voilà, c'est plutôt l'idée que..., c'est vrai que c'est mon premier rapport à l'argent, c'est la première fois, on va dire, que j'ai gagné ma vie, avant j'avais cette solde. Et donc à partir de là, de l'argent contre un travail, ça je ne connais pas. C'était voilà plutôt une présence, tous types de travail confondu, et un temps de présence, et là j'avais une rémunération. En plus, c'était une fausse rémunération parce que à part quand on commence à construire une famille, avant cela, on est nourris, blanchis, logés, chauffés, quelque part c'est presque que de l'argent de poche. Et ça, ça permet de ne pas être exigeant. On a, il y a un autre système de valeurs qui s'installe. Et ce système de valeurs, il n'est pas basé effectivement sur ce que l'on rapporte. Et ça, c'est vrai que j'ai encore du mal aujourd'hui à bien définir quelle pourrait être ma valeur monétaire. Et très clairement, on me le fait comprendre très clairement. Il n'y a pas longtemps que je suis bien en-dessous de ce que je pourrai demander, de par les compétences que j'ai et de

par ce que je peux apporter dans mon univers de travail. Donc le fait que ça, c'est aussi quelque chose sur lequel je dois travailler. Mais c'est vrai que j'ai beaucoup de mal à y accorder une importance. »

*Camille : « Ca revient très clairement, si on parle très concrètement la définition de la valeur de mes services, etc., c'est quelque chose qui questionne beaucoup. »*

Personne 3 : « Tout à fait. Oui surtout que dans cette valeur-là, moi ce qui me dérange beaucoup, et on ne peut pas y couper, le système est comme ça, 50% vont repartir à l'Etat, Y m'avait invité à un petit-déjeuner pour parler de la coopérative, justement à la pépinière d'entreprises de Saverne. Alors vu que j'étais tout près, ça m'intéressait bien de venir témoigner. Et là, il y a quand même un gars de la région, donc le grand cursus très business-business, qui a fait son speech et qui disait bien, au fond, aux jeunes entrepreneurs qui étaient là pour devenir entrepreneurs "vous êtes les collecteurs de l'Etat". Ah, ça m'a ruiné ma journée cette phrase-là ! Je veux dire, presque l'Etat ne nous paye pas pour récupérer ses deniers quoi. C'est... on est des collecteurs bénévoles ! Moi j'ai eu beaucoup de mal avec... Il a raison, il a raison, tout à fait, ce sera ça, mais elle m'est venue en pleine face avec toute la violence que ça peut avoir. Et ça, ça me dérange beaucoup, parce que finalement dans ce que l'on va demander à quelqu'un, ce n'est pas une vraie valeur. Alors que moi j'ai une vision de la valeur, de ce que la personne va me donner, qui me semble être une bonne valeur, mais en fait ce que j'oublie, c'est qu'il y a la part de l'Etat là-dedans. Tu vois... et ça, ça me dérange beaucoup. Etre le collecteur de l'Etat, ça me dérange énormément. C'est vraiment quelque chose de très... parce que là après on va arriver dans l'indécence. Parce que si je veux lui demander exactement ce que je pense valoir et que je le multiplie par deux pour donner la part à l'Etat, on va tomber dans l'indécence. »

*Camille : « Oui, tu es obligé de le prendre en compte... »*

Personne 3 : « Et c'est là où justement on n'a pas une vision réelle de notre vraie valeur. Quand on reçoit un salaire, on a déjà la part de l'Etat qui a été donnée, même si on voit qu'il y a certaines cotisations, encore c'est autre chose. L'URSSAF et tout ça, quand on est entrepreneur, on se prend vraiment de plein fouet, parce qu'à chaque fois qu'on demande un paiement d'une administration, on a ça qui arrive dedans. Ouais je devrai m'amuser à faire ça... à dire aux gens "bon écoutez, c'est 30€, plus la part de l'Etat, donc 60€". Bah oui, ce serait peut-être plus juste ! Les gens verraient que je ne leur demande pas 60€, mais que j'ai travaillé pour 30€. Non, mais moi, ça me prend vraiment au cœur et c'est tout à fait pénible, parce que justement quelle réelle valeur on a. Parce que là dans ces conditions, on fait deux métiers quoi : celui qu'on vient de faire, plus collecteur. En plus, on ne laisse pas le choix. »

*Camille : « Oui, après ça va dans un truc plus global. »*

Personne 3 : « Je suis tout à fait d'accord que les impôts doivent exister, il n'y a pas de problème là-dessus. C'est la façon dont s'est prélevée qui me pose un problème. Parce que là, clairement, prélever comme ça, ça ressemble plus à du racket. Du genre, tu as le droit de travailler, tu as le droit de te faire mal, mais ce droit tu le payes. Alors qu'effectivement, s'il y avait une taxe unique uniquement sur les revenus, ça serait certainement plus juste, et encore éventuellement peut-être une part de taxe sur la TVA plus importante qui serait égalitaire à tout le monde. Bref ! »

*Camille : « Non, mais c'est intéressant parce que ce ne sont pas des sommes anodines quoi ! »*

Personne 3 : « Clairement pas, clairement pas ! »

*Camille : « Enfin oui, c'est de l'ordre du 50% quoi, c'est assez conséquent quoi. »*

Personne 3 : « Oui, c'est un peu en-dessous, mais je ne m'embête pas, je fais... »

*Camille : « Oui, oui, mais ce que je veux dire, c'est que ça a un impact non négligeable. »*

Personne 3 : « Complètement, complètement. »

*Camille : « Est-ce que, pour revenir un peu sur ton intégration dans la coopérative, est-ce que tu as eu, même si tu décris que ça a été assez fluide et évident de l'intégrer, est-ce que tu as quand même eu des craintes ou des doutes par rapport.... ? »*

Personne 3 : « Non. Absolument pas, absolument pas. Ça répond à ta question. »

*Camille : « Et, est-ce que à l'inverse tu as pu ressentir de la part de la coopérative des craintes ou des questionnements vis-à-vis de ton activité ou de ton projet ? »*

Personne 3 : « Alors, non. Pas de craintes, d'ailleurs on m'a fait plusieurs fois la remarque. Non, j'ai toujours été très en confiance avec ce système-là. En plus de cela, comme on arrivait sur ce système, Coopénates venait tout juste d'être créée, six mois ou un an avant, on était dans la construction de quelque chose, il n'y avait pas d'autoentrepreneurs. C'est vrai qu'on avait les chargés de clientèle à notre disposition plus plus, aujourd'hui ce n'est plus tout à fait le cas. Mais bon voilà, on ne va pas regretter que la coopérative augmente. Pareil pour Antigone. Non, non, c'est vrai que bizarrement, je n'ai jamais eu de craintes sur les coopératives. Alors bon, voilà très tôt moi j'ai su que c'était sponsorisé par la Ville, l'Europe, etc., enfin bref donc quelque part ça ne pouvait pas se casser la figure, en tout cas du jour au lendemain. Mais sur le statut des coopératives, je n'ai jamais eu de craintes. En tout cas, à chaque fois que j'écoutais Z, la façon dont il abordait les choses et tout, c'est quand même un garçon qui a vachement bien réfléchi à son projet à la base. Déjà quand j'arrivais, c'était la deuxième coopérative après Artenréel, donc quelque part on était dans un plus, tout de suite on a parlé d'Antigone dont on ne connaissait pas tout à fait le nom, on ne connaissait pas tout à fait la personne qui allait prendre la gérance tout

ça. Mais on était déjà sur une troisième coopérative qui émergeait de ce projet-là, donc on ne pouvait regarder que vers le haut, clairement.

Après à titre perso sur mon activité, je n'ai pas senti de craintes de la part de l'équipe ou alors ils me l'ont peut-être bien caché, mais j'ai engrangé quand même assez rapidement. Alors c'est pareil, dans le cadre de ma reconversion, moi j'étais dans un cursus où depuis quelques années, on me proposait, l'armée me proposait de me payer pendant six mois, les six derniers mois d'activité en fait. Et je travaillais dans une entreprise à titre gratuit. Donc j'étais quand même une offre voilà... mais par contre il fallait qu'au bout de trois mois, on s'engage à faire un CDI pour que l'entreprise ne profite pas des personnes qui sortent de l'institution et ensuite les jette. Voilà il y avait quand même une contrepartie, mais les six mois de non salaire non charge, c'est quand même une belle... là il s'avérait que c'était six mois de non salaire et de non charge pour moi. Donc finalement pendant six mois j'ai pu monter en puissance, j'ai pu engranger des revenus qui ont fait qu'après les six mois, j'ai pu continuer mon activité, intégrer la coopérative de façon pleine, parce qu'avant c'était juste stagiaire, c'est un peu un statut particulier. Oui, ça nous a demandé de nous triturer la tête dans plein de domaines. Mais ça s'est bien passé, il n'y a pas eu de souci et c'était tout à fait dans les lignes. Je veux dire, c'était légal, il n'y avait pas de problème. Donc moi ça m'a permis de monter un peu en puissance, comme l'aurait aujourd'hui les gens qui font du contrat CAPE, un peu comme ça. Et derrière ça, voilà j'ai quand même assez rapidement eu une clientèle qui est tombée dans du récurrent assez rapidement, même si depuis la plupart de ces clients ont switché, ce ne sont plus les mêmes, mais bon. Donc c'était... non je ne sais pas, je n'ai pas eu de craintes. Alors j'ai quand même l'armée qui me pensionne, on pourrait même dire une retraite, parce que maintenant on est imposé dessus, à l'époque on n'était pas imposé dessus, donc on pouvait parler de ça. Donc j'ai quand même cette somme d'argent qui n'est pas négligeable et qui permet effectivement à continuer à vivre plus sereinement que si je n'avais pas ça et où il faudrait engranger tout de suite au moins un tiers du chiffre d'affaires supplémentaire. »

*Camille : « La pension, je ne connais pas très bien. La pension militaire, elle est conditionnée à... enfin je veux dire, après une carrière militaire, c'est quelque chose qui est... ? »*

Personne 3 : « Alors moi je suis parti au bout de 15 ans, je faisais partie de l'ancien cursus. Aujourd'hui il faut partir à 19 ans et demi pour avoir la même chose. Les gens qui sont partis avant moi, dans les six mois avant moi, ont pratiquement 50€ de plus que moi par mois. Parce que ça a bénéficié d'une décote suite aux lois sur les retraites et tout ça. Tout le monde a été impacté, donc l'armée aussi. Donc moi, sans rien caché, j'ai eu une augmentation autour de 4€ là en décembre, non en octobre, donc aujourd'hui je suis à 702€ exactement net. Je te passe les cotisations qu'il y a dessus, parce que ça devrait être 748€. Et j'ai été assistant 96 et des

poussières pour avoir quasiment les quatre derniers mois. Mais donc quand même, c'est un petit peu plus que le minimum vieillesse ! Et ce n'est pas négligeable dans une vie de famille, ça me met beaucoup moins de pression financière sur le reste de l'activité. Là aujourd'hui en moyenne, si on considère Coopénates et Antigone, j'ai un salaire de 1100€. Donc j'ai 1100€ de ce côté-là, mais de l'autre côté avec la pension, ça monte à 1800€. Donc ça reste un salaire qui est tout à fait intéressant. Parce que là-dessus, et comme j'ai accès à mon emploi du temps, je n'ai pas de dépenses annexes, de type garde d'enfants, trop démesurées je veux dire, systématiques. Il y a beaucoup de dépenses que je ne fais pas, parce que j'ai le temps de le faire moi-même. Et ça, c'est clair que c'est une très grande qualité de vie, clairement. Même si ce n'est pas facile tous les jours, parce que gérer son quotidien familial, ce n'est pas évident, mais quand on voit les gens qui sont enfermés dans un travail où ils sont enfermés dans des horaires et où derrière ça ils n'ont personne, en tout cas dans la situation, qui peut les aider ou dans la situation familiale, et où ils doivent se débrouiller seuls, c'est un bras. C'est un bras, ou alors sur Strasbourg par exemple, X a fait cette solution-là plusieurs fois, et il le fait encore, il a pris des jeunes filles au pair ou des jeunes gens au pair qui malgré les conditions tout à fait intéressantes, justement pour garder les enfants pour subvenir à certains besoins. Dans mon cas, étant excentré des zones d'études, ça ne semble pas faisable. On s'était renseigné, ce n'est pas faisable. Donc c'est toujours un casse-tête de ce côté-là, et puis ma femme fait un travail qui a des changements d'horaires aussi qui sont sur des grandes amplitudes, puisqu'elle est infirmière. Et donc dès fois, en ce moment, ça s'est calmé un petit peu, elle part un petit peu moins tôt, mais elle se lève à 5h30 pour partir à 6h-6h05. Donc je veux dire, le matin c'est moi qui gère les enfants. Donc si je n'avais pas la disponibilité de mes heures, que je devais être au boulot à 8h, ce serait... bah je ne pourrais pas être au boulot à 8h tout en déposant mon garçon, en tout cas le plus jeune, à l'école à 8h. Ce ne serait pas faisable, donc il faudrait passer par une nourrice, il faudrait une personne qui le garde, une nounou, et comme il a plus de six ans, ce n'est plus remboursé. »

*Camille : « Il y aurait beaucoup plus de charges. »*

Personne 3 : « Clairement. Et quand on fait bien le calcul, même sur les vacances. Sur une semaine de vacances, il vaut mieux que je ne travaille pas, enfin que je n'enregistre pas d'argent, parce que je travaille toujours à la maison, il y a toujours des paperasses à faire, des choses comme ça. Il vaut mieux que je reste à la maison et que je ne fasse pas garder mes enfants.

L'année dernière, ma femme a changé ses horaires. A un moment donné, elle travaillait très tôt le matin, très tard le soir sur deux jours dans la semaine. Donc moi j'avais une latitude sur trois jours dans la semaine très large et où j'ai pu faire beaucoup plus de chiffres. Et là, un coup c'est le matin, un coup c'est l'après-midi. Et quand c'est l'après-midi par exemple, je ne peux pas faire d'installation d'alarmes, parce que très souvent si je me retrouve devant un problème technique,

ma mission peut passer de deux heures prévues ou d'une heure prévue à trois ou quatre heures. Ce n'est pas rare du tout. Et donc voilà, de ce côté-là, ça nécessite de faire des aménagements de planning. Et donc effectivement, j'ai légèrement réduit mon temps de travail par rapport à ça. Après effectivement il y a les autres, il faut aussi pouvoir breaker, être présent... Donc c'est pareil, j'ai mon petit bonhomme qui grandit vite. A huit ans, il n'y a pas si longtemps, on allait le chercher en début d'année à l'école le soir, maintenant il rentre tout seul. Il est content de rentrer avec ses copains et tout. Bientôt son frère, il pourra rester une demi-heure seul à la maison, son frère arrive pas longtemps après. Voilà il faut s'assouplir tout doucement. Et puis effectivement je suis dans une période où je veux être présent. Et donc quelque part... quand on fait bien le bilan, quand je vois le temps de présence que je peux accorder à mes enfants, c'est génial. Parce que mes gamins sont élevés par moi. Par ma femme aussi, mais ils sont élevés par nous et pas par une personne extérieure. Si géniale qu'elle soit, elle n'est pas le parent, et donc ça change beaucoup de choses dans la vie d'un enfant. Et à ce titre-là, c'est quand même plutôt bien. C'est quelque chose que, même si aujourd'hui au comparatif d'autres personnes sur le même type d'activité, je pourrai faire plus de chiffres et donc on pourrait croire à une meilleure vie, à une meilleure réussite. Comme on est obligé, on va en parler tout à l'heure, on est obligé de concilier tout, et je ne pense pas être dans l'erreur justement. »

*Camille : « Mais toi financièrement, mis en balance avec les dépenses que cela peut t'éviter, plus sur d'autres aspects de ta vie de famille, de ta vie sociale... Alors j'ai une autre question. Est-ce que toi, au-delà de cette fameuse réunion où tu as entendu parler de la coopérative et après, ça a été assez fluide sans trop de craintes ou de doutes, est-ce que tu as eu un moment, enfin un élément un petit peu déclencheur dans ton parcours après ta carrière militaire, où tu t'es dit, où ça a été clair que c'était ce que tu voulais faire et que tu voulais le faire à ton compte ? »*

Personne 3 : « Alors j'ai eu un épisode un petit peu délicat où j'ai perdu mes deux voitures à trois mois d'intervalle. Donc la première, c'était juste avant la fin de la prime à la casse. Une Clio, donc je me suis dit très bien, avec la prime à la casse, on a pu récupérer une voiture de petit gabarit en bon état, très bien. Et trois mois plus tard, la grande voiture familiale nous lâche. Et en plus ce n'était pas du tout de notre faute. Enfin bref, elle est entrée au garage, elle roulait, elle est sortie du garage, elle ne roulait plus. Enfin elle n'est pas ressortie du garage. Et ce n'était pas la faute du garage, enfin bref... une escroquerie carabinée. Donc dans l'urgence et dans tous les aléas, on n'avait pas forcément le temps, l'énergie et l'envie de partir dans des grandes procédures. On s'est retrouvés à devoir acheter une voiture dare-dare. Donc on a fait un prêt et il s'est avéré que dans les six à sept mois qui ont suivi, on a ressenti le contre-coup de ce prêt. Et comme de par hasard, j'ai eu deux mois, c'est les seuls deux mois d'ailleurs depuis dix ans que j'ai eu un énorme coup de mou dans l'activité, et au-delà je n'avais plus rien. Plus rien du tout et c'était pile-poil

l'élection de Hollande. Les gens, six mois avant, tout s'est arrêté. Et il n'y a pas que moi qui l'ait constaté, il y a énormément de gens. Une espèce de frilosité, le départ de Sarko et l'arrivée de Hollande, là les gens se sont retrouvés... Alors je n'étais quand même pas bien. Et cette surcharge de dépenses que l'on n'avait pas..., il n'y aurait pas eu l'histoire des voitures, peut-être que j'aurais pu consacrer ses deux mois à... Donc j'ai cherché un travail annexe et j'ai trouvé assez rapidement un boulot en intérim. On faisait les 3\*8 à l'usine et quand je sortais, alors ça a duré deux mois, mais au moment où j'ai été pris à ce truc-là, c'est reparti de plus belle. Donc j'avais mon carnet qui était bien plein. Donc on s'est dit, voilà il faut engranger un peu de monnaie cette fois-ci parce qu'il faut que l'on rattrape ce trou, patati patata. Finalement j'ai fait une saison. J'ai fait sept mois, mais sept mois où j'ai clairement cumulé deux boulots à plein temps, quasi plein temps. Donc je sortais de matinée, 5h-13h, et une bonne douche, un bon repas, et j'enquillais sur trois-quatre heures de cours de formation à Strasbourg. C'était chaud, c'était chaud ! Donc comme j'ai cumulé une autre activité à ce moment-là, dès fois je m'étais levé à 5h et je rentrais à la maison, il était minuit pour me relever à 5h le lendemain. Bon bref, ça a duré sept mois. Bon j'étais jeune, j'avais la pêche ! Le fait est que c'était une bonne expérience parce que je n'avais jamais travaillé à l'usine et malgré ce que l'on peut en entendre, j'ai pu le constater. Et là effectivement en sortant de cette période-là, je me suis dit "j'ai vraiment bien fait d'être entrepreneur", parce que c'est quand même malgré tous ces aléas, c'est quand même une qualité de travail et une qualité de vie qui en découle qui est quand même sans commune mesure. »

*Camille : « C'était plutôt un constat, après avoir essayé, de se dire "ok, je suis bien où je suis". »*

Personne 3 : « Oui parce que comme avant, comme je t'avais expliqué, je n'avais jamais connu le monde du travail réellement comme on pourrait l'entendre. J'avais fait quelques stages quand j'avais fait un bout d'études quand j'en avais 18. Mais le fait est que c'était des stages, on parle de trois semaines. En fait quand on revient et qu'on voit que dans la classe, il y en a deux qui ont été payés, et bien payés, et que l'autre il a fait son stage dans l'entreprise de Papa et que l'autre gars, c'était moi, je me suis quand même posé des questions ! Je me suis dit que j'ai du quand même bien bosser. Mais il en était que je n'avais pas les codes au départ dans ce domaine-là. »

*Camille : « Donc tu as pu revenir sur tout ton parcours dans la CAE, je voudrais maintenant plus questionner ton activité dans celle-ci et l'autonomie dont tu disposes avec ses limites au sein de la coopérative. Et revenir un peu sur l'idée des outils dont tu disposais à l'arrivée de la coopérative, j'entends par outils tes savoir-faire, tes compétences, au début c'était par rapport à l'informatique, donc après il y a tes autres activités qui sont arrivées.... De quels moyens tu disposais pour réaliser ton activité, aussi au niveau de tes contacts clientèle ou alors conseils etc. et qu'est-ce que la coopérative a aussi pu t'amener qui te manquait ou n'a pas pu t'amener aussi ? »*

Personne 3 : « Elle est longue ta question ! »

*Camille : « Alors pour être plus synthétique, quand tu es arrivé dans la coopérative, de quels moyens tu disposais pour commencer ton activité ? »*

Personne 3 : « Alors c'est une réponse qui va être très calqué sur le type d'activité. Moi je me dis en termes de dépenses, la première chose que j'ai faite, je ne parle pas de tout ce qui va être communication, j'ai investi dans un ordinateur à hauteur de 600€. C'est la seule et unique dépense que j'ai faite pour Coopénates. Après pour Antigone, je n'ai pas fait de dépenses particulières, en tout cas pour ce type d'activité-là. Après quand j'ai commencé EBS, j'ai du investir 80€ dans du matériel qui nous était demandé. Globalement, pendant les cinq premières années, ma seule grosse dépense, ça a été l'ordinateur, et après j'ai fait passer un Ipad, parce que je travaillais beaucoup avec pour pouvoir montrer aux gens. Hormis ça, je n'ai pas eu besoin de beaucoup d'outils. »

*Camille : « Et ton savoir-faire et tes compétences liées à l'informatique, tu les as acquises comment ? »*

Personne 3 : « En autodidacte. En fait à l'armée, quand on te dit "cette nuit tu vas prendre la garde", quand tu es au bas de l'échelle, tu prends la garde et quand tu rentres, il est encore temps d'aller te coucher. Quand tu as un peu plus de bouteille, tu prends la garde derrière le bureau entre parenthèses, tu peux avoir deux-trois caméras, et c'est toi qui t'en va réveiller le plus jeune. Donc à cet emplacement-là, tu as le choix, la faction n'est pas de deux heures, elle est de six à huit heures. Donc tu peux passer de 1h du matin à 8h du matin en étant réveillé, sans avoir pas grand-chose à faire. A part à 6h-6h30, où tu vas réveiller l'ensemble des postes, de 1h à 6h, tu as juste besoin d'en réveiller un toutes les deux heures. Donc si tu calcules bien, tu en réveilles deux, donc ce n'est pas... il faut s'occuper. Et donc là il y avait le choix. L'informatique est arrivée, donc tu pouvais jouer, tu pouvais regarder des films, tu pouvais lire un bouquin et tu pouvais faire des projets informatiques. Et moi c'est ce que je me suis attelé à faire. Alors pendant pas loin de cinq ans, depuis les années 2000, j'ai quitté en 2009, mon premier ordinateur je l'ai eu en 2001, tout début 2001. Donc pendant huit ans, je faisais des films, je faisais des projets photos, je faisais des CD, des CD de photos pour les opérations, pour faire des petits souvenirs, je faisais une multitude de projets. Je m'étais aussi amusé à faire une base en Afrique complètement en 3D. On avait du temps à perdre dans l'absolu, donc je faisais ça pendant que les autres jouaient à des jeux spatiaux, que l'on peut trouver sur l'ordinateur, ou regarder des films, les grandes activités. Et donc ça c'était la grande différence. Et comme moi je suis un MacUser de la première heure, je suis confronté, et je me suis toujours confronté, à la fameuse différence du Mac vis-à-vis du PC, et de l'incompatibilité. Comme j'avais décidé que je serai un MacUser et pas autre chose, et bien j'ai lutté, et j'ai essayé de comprendre, les pourquoi du comment, et après je me suis rendu compte des fumisteries du monde PC d'ailleurs par tout ça. Le fait est que moi je suis

arrivé avec un bagage, encore aujourd'hui je me rends compte que les gens qui sont uniquement « PCistes » ne se rendent même pas compte de certaines profondeurs du système, je ne parle pas des gens qui font de la programmation et tout ça. J'ai acquis énormément de compétences là-dedans, j'avais trois magazines informatiques par mois, je dépensais mon argent là-dedans, j'investissais dans mon avenir dans le réel. Tout ce qui est un peu technique, en trois-quatre mois, on a déjà un très bon niveau. Voilà, moi j'ai fait ça de façon très passionnelle. Et donc au final mes deux dernières années, je faisais de la formation informatique déjà. Différente bien sûr, c'est une approche différente, puisque c'est pour ramener des dossiers, bref il y a autre chose qui se greffe derrière. Je faisais la formation informatique, la formation photos, et donc multimédia, et puis donc la formation sur l'identification des véhicules, etc. Donc le fait est que j'avais goûté un peu à la formation et sortir de là et faire de la formation en individuel... Donc je n'ai jamais fait d'école informatique et aujourd'hui, je m'en sers comme une force parce que je ne suis pas du tout formaté comme certains pourraient l'être. Et donc j'arrive à me mettre au niveau des clients d'une façon peut-être beaucoup plus naturelle, beaucoup moins académique, et ça fait ma grande force. Je ne travaille jamais avec un planning, je ne fais que de la réponse à des questions. Et comme on peut avoir mille questions sur un ordinateur, je ne fais que répondre à ces questions-là. Ça fonctionne très très bien, et même en formation professionnelle, on est obligé de faire un planning de formation qui est bien structuré et que je ne respecte absolument jamais, les gens s'en foutent en fait. »

*Camille : « Oui, tu es beaucoup plus dans la réactivité face aux personnes que tu as. »*

Personne 3 : « Tout à fait, dans la réalité des choses. Parce que bon les approches de Windows, savoir maîtriser Excel, moi ça me fait bondir les gens ils n'ont déjà pas la moitié des bases de base, donc ils ne peuvent même pas comprendre le tiers de ce qu'on va leur dire. Ça sert à quoi ? J'arrive vraiment à me mettre au niveau de chacun de ce côté-là, et... alors après je ne fais pas de perfectionnement, et ça je le sais. Parce que je ne travaille pas comme les autres sur les logiciels, donc non le perfectionnement, ce n'est pas pour moi. Mais je fais des initiations et là les gens sont extrêmement contents, parce que je peux prendre l'ordinateur dans tous les sens et dès fois il y a des gens dans leur cursus, ils ont des compétences complètement différentes et j'arrive à me caler là-dessus sans aucun problème. La souplesse là-dessus, c'est mon point fort. Mais je n'ai aucune formation académique de ce côté-là. La seule formation académique que j'ai, c'est "P." et donc c'est tout ce que je ne fais pas aujourd'hui. Et maintenant, je suis intimement persuadé que tout ce qui peut être formation, école, et tout ça, je fuis ça à fond... enfin pas formation, mais tout ce qui peut être taxé d'école, ou en tout cas grandes écoles, pas les petites écoles que pourraient demander à faire les petites structures, tout ce qui est grandes écoles, moi je fuis ça à fond. Parce que c'est... on te prêche des paroles d'évangiles et tu as souvent peu le choix de voir une autre

façon de faire. C'est un carcan en fait, c'est vraiment un carcan. Ca peut propulser, mais en règle générale, on sent vite qu'on est bien accroché avec une chaîne au cou. »

*Camille : « Oui... c'est sûr que ça peut vite cloisonner quoi. »*

Personne 3 : « Complètement, complètement. Et après ça se greffe sur la législation, sur des choses comme ça. Après il y en a qui ont besoin d'un cadre pour exercer, mais moi justement moins j'ai de cadre et mieux je m'émancipe par rapport à tout ça. Ce qui est rigolo quand même, puisqu'à l'armée on pourrait penser que c'est très cadré... qui ne l'est pas en fait. Parce que tu as une mission à faire et débrouille-toi, tu as presque carte blanche. Tant que la mission est faite, tu as carte blanche presque. C'est un petit peu ça l'idée. Donc tu es obligé de développer des compétences ultra diverses et variées. »

*Camille : « Et du coup, ce que tu dis là, ça fait vachement écho avec la posture entrepreneuriale, dans le sens savoir se débrouiller et aller chercher ce qu'on a besoin là où c'est. Toi, en termes de bagages, sur l'aspect business au sens large, sur l'aspect communication, sur la définition de l'offre, etc., comment ça s'est passé au début pour toi ? Est-ce que tu avais eu des expériences dans ce sens-là, en plus de ton expérience militaire ? »*

Personne 3 : « Non, mais là-dessus j'ai toujours été très à l'aise sur la communication, parce que j'ai toujours beaucoup décortiqué les publicités naturellement. Je n'avais pas vraiment de difficultés de ce côté-là. Bon après mon premier flyers, je l'ai quand même bien fait réviser par Y, voilà il y a des choses effectivement qu'il m'a bien apporté sur certains plans. Je n'avais pas le truc parfait tout de suite, ça s'est sûr, mais déjà au niveau graphique j'étais tout à fait à l'aise, parce que c'était moi qui le faisait. Après c'était dans le message, on a affiné les choses, mais globalement je savais de quoi je voulais parler. Donc ça restait... pour moi ça n'a pas été un gros point noir. Par contre la partie "point noir" et là où j'ai été très content d'avoir la coopérative, c'est tout ce qui découlait du juridique, et donc effectivement des droits de l'employé et des droits de l'employeur, et de tout ça, et quels devoirs on a en tant qu'entrepreneur vis-à-vis de ses clients, des choses comme ça, qui là était totalement nouveau pour moi. Avant les chargés d'accompagnement étaient extrêmement dispos, j'avais mon Y à moi... Non moi en plus j'ai fait mon cursus avec Z, tu connais Z ? Donc voilà, en plus Z elle s'occupe de tout ce qui est trésor, donc j'ai toujours un contact avec elle, j'ose espérer facilité ! On a fait toutes les formations ensemble, on allait à la gare boire un coup et travailler nos trucs ensemble. Comme on a le même âge en plus, c'était... voilà on s'était bien trouvés sur ce coup-là. Donc et puis là aujourd'hui quand j'ai une difficulté diverse... Bon après, c'est pareil, là tu poses une question, il y a A., elle se met en quatre dès que tu lui poses une question, c'est génial. On en abuse ! Après elle est dans le truc un petit peu... où moi je ne peux même pas, ce n'est pas que je ne peux pas maîtriser, mais comme vraiment je n'aime pas ça toute la partie comptabilité tout ça, elle me trouve des solutions. J'ai

aussi moins de problèmes qu'il ya quelques temps, on commence, ça commence à couler. Mais c'est vrai que la dernière fois, j'ai du refacturer, j'ai fait une formation, le formateur m'a pris rendez-vous dans le restaurant, j'ai fait la refacturation du restaurant pour moi et les personnes qui faisaient la formation, je l'ai payé à 10%. Et bah ça, quand tu refactures c'est à 20%, c'est à la hauteur de la valeur de la formation en TVA. Donc voilà, tu as payé dix euros, là-dedans il y avait 10% pour l'Etat, et bah quand tu le refactures, tu remets 20%. Mais moi comme je me la fais passer en frais, ce sera 10%. »

*Camille : « Du coup, je rebondis un peu sur toutes ces procédures, ces règles comptables et puis pas que comptables, aussi toutes les spécificités juridiques de la coopérative, comment toi tu les perçois, est-ce voilà au fil de l'eau, tu as pu bien les intégrer, bien les comprendre ? Est-ce que tu trouves qu'elles sont suffisamment expliquées par la coopérative ? »*

Personne 3 : « Alors oui elles sont suffisamment expliquées par la coopérative, mais je suis mauvais élève de ce côté-là. Et comme je sais que j'ai du monde, je fais beaucoup moins d'efforts de comprendre les choses. Et là-dessus je me repose sur mes lauriers. »

*Camille : « Mais tu te dis plus, ça vient de moi, que c'est la coopérative qui... »*

Personne 3 : « Avec les formations qu'on a eues, en plus de la disponibilité, le nombre de fois que les formations sont faites en fin d'année pour la clôture des comptes, pour que tout le monde puisse pouvoir venir au moins une fois, non c'est très bien. Franchement, c'est très bien. Souvent, c'est B qui le fait, il y a beaucoup de compétences mises en avant dans ces domaines-là, même moi là derrière, je suis mauvais élève, parce que je fais vraiment un truc qui m'horripile, la compta. Donc tu vois, je fais ma facturation, et derrière voir si... je fais peut-être même trop confiance, je suis sûr que Y m'arnaque depuis des années ! Non c'est vrai que Y est très prudent, extrêmement prudent, donc dès fois, je lui cours après pour avoir tel ou tel paiement, et puis il me dit "oui, ça je vais peut-être pouvoir, mais ça non...". C'est vrai que j'ai toujours l'impression de me battre par rapport à ça, mais je sais que d'un autre côté, et pour savoir les quelques vécus qu'a la coopérative vis-à-vis de certaines personnes un peu malveillantes, il se protège bien. Et à raison ! Parce que ce n'est pas juste moi qui risque de couler si je fais une connerie. C'est que ça peut, clairement ça pourrait emmener, bien sûr il y a quand même des verrous de sécurité, mais ça pourrait emmener le fonctionnement de la coopérative, et donc tous les entrepreneurs, ce serait quand même ballot. Il y a une part de responsabilité qu'il faut comprendre, donc oui là-dessus c'est parfois un petit peu lourd la gestion en début d'année, la coopérative avance un petit peu, comment on est obligés d'avoir les comptes à zéro en fin d'année... Là, il y a des trucs comme ça que d'autres entrepreneurs, ceux qui sont auto-entrepreneurs par exemple, n'ont pas. Mais oui, voilà, rien n'est parfait ! Maintenant si l'on voit derrière ce que l'on ne craint pas, que le fisc nous tombe dessus, clairement l'activité n'existe pas au niveau légal. Si moi demain, je veux

arrêter l'activité, ça ne me coûte rien, alors que si je devais arrêter une activité SAS ou autre, ça passe au tribunal, il faut payer les charges fixes pendant tant de temps, tant que ce n'est pas passé au tribunal, bref il y a quelqu'un dans la coopérative qui avait sa société à côté et qui a finalement fermé et ça a duré deux ans ! C'est une galère, tout ça pour avoir un chiffre d'affaires qui n'était pas énorme, peut-être 40 000 euros de chiffre d'affaires par an, il a du payer 2000 euros pour faire fermer sa boîte. Donc je veux dire à un moment donné, quand on décide de fermer sa boîte, c'est que ça va un peu moins bien, donc je veux dire 2000 euros, je pense qu'on n'est pas vraiment à même de le donner comme ça pour rien. Voilà plein de choses, plein de choses, plein de choses... Où les gens quand ils sont obligés de payer leur RSI, qui est une arnaque totale soit dit en passant, et moi je suis libéré de tout ça ! Je m'affranchis vraiment de tout ça, et quand je discute avec d'autres entrepreneurs qui sont dans d'autres structures qui sont à d'autres niveaux, alors certes ils sont à d'autres niveaux de chiffres d'affaires mais parce qu'ils peuvent avoir des employés, ils peuvent développer sur plusieurs marchés en même temps, moi étant seul, je ne peux faire que le marché sur lequel je peux être présent. Mais derrière pour combien d'embêtements des employés, combien d'embêtements du fisc, les risques qu'ils peuvent prendre, tout ça ? Quelque part, moi je dors sur mes deux oreilles, tranquillement. Certes la coopérative ne permet pas d'avoir des structures énormes, énormes, énormes, bien que dans certaines domaines, il y en a qui font des chiffres très très très intéressants, bon après chacun dans son domaine de compétences. Le fait est qu'on est quand même "cocoonné", bien "cocoonné", et on n'est pas dans la fosse aux lions, dans la jungle du marché qui est extrêmement dure. Et pour après avoir travaillé sur les méfaits du stress, les méfaits de l'exploitation d'un système, moi je pense que je suis vraiment bien. »

*Camille : « Par rapport à... parce que toi ça fait quand même un petit moment que tu es dans la coopérative, tu as pu voir les changements qu'il y a eu, les gros changements qu'il y a eu avec la Loi Hamon, qui est passée en 2014 et qui a été mise en place en 2016, avec l'arrivée du CESA et cette injonction aux entrepreneurs-salariés de devoir se positionner en tant qu'associés ou non, comment toi tu as vécu cette période ? »*

Personne 3 : « Je l'ai toujours intégré moi, parce que dès le début c'était ça, c'était comme ça. Moi c'est vrai que je ne suis pas devenu sociétaire au bout de trois ans, je suis devenu sociétaire au bout de cinq ans, mais parce qu'au début, c'était un peu plus... comme ce n'était pas figé. Finalement la Loi Hamon a juste appuyé quelque chose qui existait déjà. Comme ce n'était pas une loi, on n'était pas dans l'illégalité si on laissait trainer un peu les choses pour telle ou telle raison. Mais clairement il nous était déjà demandé de se positionner au bout des trois ans, est-ce que vous voulez rester en coopérative, ou est-ce que vous voulez passer en structure plus classique, c'était déjà le cas. Donc en fait, ça permettait d'asseoir un statut, qui était pour ne pas

dire inexistant, qui était invisible. De nombreuses personnes aujourd'hui ne connaissent pas le statut d'entrepreneur-salarié, ne savent pas qu'il existe, qu'il est légal, à cette époque-là, c'était un projet, c'était une sorte de test, donc c'était encore pire. Beaucoup de gens... ça ne va jamais tenir ou c'est du bricolage en tout cas. Là, le fait que cette loi soit arrivée, et ok on a du faire ce grand coup, soit de balai, soit d'intégration rapide avec beaucoup beaucoup d'entrepreneurs à la fois, ce qui a donné lieu à des AG extraordinaires extraordinaires, le fait est que c'était juste un cap à passer sur l'année dernière. Parce que maintenant, on voit qu'on a six-huit entrepreneurs à positionner à chaque fois, ce qui est loin des 38 que l'on avait du faire cette fois-là. Mais moi je pense que c'est bien. Ça permet d'asseoir le statut de coopérative quelque part dans le cahier des SCOP et de légitimer tous ceux qui y travaillent avec, clairement. »

*Camille : « Toi, ça t'avait impacté en termes de décision en tant qu'associé, tu étais déjà associé à ce moment-là ? »*

Personne 3 : « Oui, moi ça fait cinq ans et demi je crois que je suis associé, ou bientôt six ans, je ne sais plus. Oui moi c'est passé... voilà ça fait neuf ans en février, pile poil neuf ans que je suis dans la coopérative. Et moi j'ai intégré la coopérative officiellement six mois plus tard, comme j'ai eu ces fameux six mois. Donc en fait, ça ne sera qu'en septembre qu'officiellement j'aurai fait mes neuf ans. A partir de là, c'est au bout de quatre ans et demi ou cinq ans, oui au bout de quatre ans et demi que je suis passé sociétaire sur les deux coopératives. Sachant que ça c'était sur Coopénates, parce qu'Antigone, je ne suis pas passé sociétaire immédiatement puisque légalement ça ne faisait pas trois ans que j'étais dans la coopérative, puisqu'elle n'existait pas avant. Donc il a fallu attendre au moins qu'elle est trois ans pour pouvoir avoir les premiers sociétaires, il y a eu tout un micmac comme ça, après ça c'est un peu étendu... Non mais moi je les aime bien les coopératives, je les défends énormément ! Après il y a des gens, je leur en ai parlé et tout, et je suis assez content que certains passent le pas. Ça intéresse et en fait souvent ça s'inscrit plus dans la pérennité. Je le vois, il y a beaucoup de gens qui sont tout feu tout flamme, quand je leur parle de la coopérative, ils ont un peu l'impression que c'est de bric et de broc. Et que eux, leur cursus, c'est le cursus parfait, mais ils vous disent ça et ça fait trois mois qu'ils ont lancé leur activité. Donc après quand je vois le nombre de personnes dont ça fait sept-huit ans que je les côtoie, je me dis qu'il y a quand même une certaine pérennité. Certes il y a un turn-over, il y a des gens qui viennent et qui repartent assez vite, mais globalement j'ai l'impression qu'il y a un turn-over qui est moins important, mais ce n'est peut-être que ma vision ou une illusion que j'ai envie de me rassurer. Mais je me dis qu'il y a moins de turn-over au sein d'un projet dans la coopérative qu'un projet à l'extérieur. »

*Camille : « C'est sûr que juste au niveau statistique de tout ce qui est création d'entreprises, les chiffres sont extrêmement flippants. »*

Personne 3 : « C'est-à-dire ? »

*Camille : « Au bout de trois ans d'existence, je ne sais plus combien c'est d'entreprises, je crois que c'est une sur trois qui reste. »*

Personne 3 : « Oui, oui, parce qu'il y a la fameuse pénalité des impôts qui rattrape. Les gens, ce qu'on ne leur explique pas, c'est que ce n'est pas au bout de trois ans qu'ils vont payer des impôts, c'est qu'au bout de trois ans, on va commencer à leur demander de payer des impôts sur ce qu'ils ont engrangé depuis trois ans. Mais moi en fait je compare à la couveuse d'entreprise. J'ai vu beaucoup de gens qui ont ouvert des choses qui étaient plus ou moins grandes en termes de projet. Aujourd'hui, il n'y en a qu'un qui a son activité qui est en train de se développer. Il a sept personnes dans ses employés. Les autres, il y a un gars, je vais acheter des légumes chez son frère donc j'ai des nouvelles et dès fois il aide son frère donc je parle avec lui, sa boîte a coulé. Sa boîte a coulé par le jeu des rachats, des choses comme ça. Bref il a cru bon de se faire racheter sa boîte par un concurrent, donc il est passé directeur d'un secteur ceci, cela, et un mois après il s'est fait virer. Et oui comme on n'est plus patron. Donc je pense qu'ils l'ont fait miroiter des choses qu'ils n'ont pas respectées. Mais voilà c'est le jeu... c'est quand même un jeu de requins quoi. Donc il a peut-être cru faire une bonne affaire sur le coup. Et donc la dernière fois que j'ai parlé avec lui, il était au chômage, il attendait la fin de ses droits qui étaient intéressants, mais pour recommencer après une activité. Parce que quand on ne sait faire que ça, sachant que lui il avait un très très bon niveau dans le forage, je vois mal comment... Comme il avait fait une entreprise concurrente, je vois mal que l'autre qui a quasiment un monopole, comment se faire réembaucher derrière ça ? Ca semble délicat ou alors on change complètement de compétences, de secteur, mais même pas géographique parce que l'autre est positionné au niveau national. Alors qu'on a bientôt 57 ou 60 ans, je me dis...

D'autres personnes, tout de suite une fille très pédante "ah oui mais non, il faut que je fasse tourner mon truc", bref jamais le temps de discuter, jamais le temps d'échanger deux-trois avis, toujours toujours toujours super pressée, "oui j'ai deux employés, tu ne sais pas ce que c'est". En fait, je ne sais pas mais je m'en doute, au vu du nombre de personnes qui m'ont dit qu'ils ne voulaient plus jamais d'employés, je les écoute. Et puis ça tombe bien, j'ai déjà été mettre en place son système d'alarme dans sa maison parce qu'elle me l'a demandé, parce qu'elle ne pouvait plus tenir, elle avait viré les deux autres filles parce qu'elles ne pouvaient plus les payer, parce que son truc s'était vraiment réduit à peau de chagrin, qu'elle arrivait encore à tenir son activité mais que ce n'était plus du tout dans les sphères qu'elle avait pu imaginer, et on se retrouve... enfin voilà. Cette personne-là, quand tu parles avec elle la première fois, tu te dis "waouh, tout lui sourit", enfin c'est vraiment... mais non en fait c'est beaucoup de vent. Donc est-ce que c'est réellement ses compétences qui sont à mettre en cause, je ne pense pas, je n'en sais

rien mais elle semblait avoir certainement des compétences, mais je pense que le système derrière fait bien en sorte de broyer les gens. Et là dans la coopérative, ça on ne le voit pas, on est vraiment dans un oasis. Alors certes, ça peut ne pas avancer aussi vite qu'on le voudrait ou de façon différente, et qu'en règle générale, on ne vient pas avec des chiffres d'affaires de l'espace. Mais moi j'accorde plus d'importance à la pérennité de l'activité, plutôt qu'au chiffre d'affaires direct qu'on va faire sur les trois prochaines années. »

*Camille : « Est-ce que pour conclure un peu les échanges, de quelle manière toi tu vois l'évolution de ton projet et globalement qu'est-ce que tu en retires jusqu'ici ? »*

Personne 3 : « Clairement l'informatique, je sais, par mes connaissances, que bientôt le métier que j'exerce va se tarir et qu'on n'aura plus besoin d'informaticiens à la maison. La technologie existe pour pallier tout ça, simplement les gens ne sont pas prêts, donc ça va arriver tout doucement. »

*Camille : « La technologie sera là pour remplacer... »*

Personne 3 : « Elle est déjà là, mais les gens ne sont pas prêts. Les gens ne sont pas prêts à passer devant leur ordinateur le matin, leur ordinateur leur dit "bonjour", les reconnaisse, ils ont la crève et il comprend ce qu'ils veulent dire, il peut les reconnaître au facial, il peut les reconnaître à la voix, voilà. Tout ça, techniquement, ça existe aujourd'hui. Aujourd'hui, on est capable de le faire, ce n'est pas de la science-fiction. Mais aujourd'hui les gens ne sont pas prêts à l'utiliser. Donc tout doucement ça vient, de petites touches en petites touches. C'est comme la Google car. La Google car sera une réalité et les gens ne vont voir que du mal avant que ça arrive. Et quand ça va arriver, ils vont dire "ah ouais je n'ai plus de voiture, je commande la voiture, elle arrive le lendemain, à l'heure, il n'y a pas de conducteur dedans, je rentre, je continue à travailler pendant mes deux heures ou alors je dors encore dedans. J'arrive à destination machin, elle repart, elle a une autre course à faire." Les grandes entreprises informatiques feront en sorte qu'il y aura une Google car à cet endroit-là, Google car c'est ce nom-là, mais d'autres sociétés vont se mettre dessus. C'est comme tous ceux qui ont dit qu'ils ne voudraient jamais de portable. Aujourd'hui les pépés de 97 ans, ils ont un portable. Donc tout ça, ça va arriver, et moi je n'aurai plus tellement de légitimité dans ce domaine-là, puisqu'il n'y aura plus tellement de besoins. Là avec la puissance, c'est de plus en plus facile. Il y a dix ans de cela, il fallait quand même savoir un peu bidouiller l'ordinateur. Aujourd'hui c'est vraiment, en plus avec les tablettes qui arrivent, c'est encore plus simple d'emploi, plus intuitif, donc il y aura de moins en moins besoin, même s'il y aura toujours certains besoins, mais globalement il y aura suffisamment de gens sur le marché. Et moi je préfère m'axer sur la thérapie, sachant que là par contre on va dans la déliquescence du système de santé et que énormément de gens vont aller vers une meilleure compréhension de ce qui leur arrive. Ils n'auront pas le choix. Donc là je pense qu'il y a un avenir qui est vraiment

certain et sachant que l'humain, on est encore très très loin d'avoir saisi le phénomène de l'humain, et donc il y a de très beaux jours devant nous dans ce domaine-là et dans les découvertes dans ce domaine-là. Et donc les gens tout doucement s'ouvrent, ils sont moins dans le dogme, comme on a été dans le dogme religieux, ça a s'est terminé, quand je dis "terminé", ça a pris une structure légale de finition en 1900, mais derrière il y a eu le dogme de la santé et il est tout doucement en train de disparaître. Donc les gens vont tout doucement s'ouvrir à des choses qui vont réellement leur faire du bien, on va dire, ou qui vont mieux les aider. Donc là, moi je pense que d'ici neuf ans, puisque je disais ça l'année dernière "d'ici dix ans, j'aimerais en vivre pleinement", donc d'ici neuf ans, j'aimerais en vivre pleinement de cette activité-là. Donc j'ai le temps de la faire pousser, de monter en compétences, de monter en reconnaissance, de monter en progrès par rapport à ça, sachant que je pense être très légitime. »

*Camille : « C'est plus qu'important même... »*

Personne 3 : « Oui, oui mais il y a très peu de temps en fait. On est écrasé par une légitimité qui ne doit être réellement établie de par le système académique et moi j'ai pu constater depuis peu, comme j'ai un enfant dyslexique, j'ai fait un parcours du combattant assez terrible depuis une dizaine d'années, et on s'est rendu compte de la médiocrité qu'il peut régner dans ces milieux-là en fait. Alors moi je parle plutôt des personnes conventionnées, c'est-à-dire qui vont travailler dans un cadre ultra légal avec la sécurité sociale, des choses comme ça, derrière elles n'ont pas du tout de prospection à faire, ils n'ont pas de clients à chouchouter, à essayer de faire au mieux de leurs compétences, ils s'en moquent, de toute façon ils vont venir. Ils seront envoyés par le système, il n'y a aucun problème. Payer 90 euros pour se faire dire "écoutez, moi je donne ma langue au chat" au bout de cinq minutes de consultation sur la deuxième consultation, je trouve ça un peu moyen et ça ne l'a pas dérangé de demander ses 90 euros. Je veux dire, un plaquiste vient et met une plaque de travers, on lui dit "tant qu'elle n'est pas droite, on ne va pas payer". Il y a un monde comme ça qui fait que dans ce milieu-là, il y a des gens qui mettent le paquet sur les études et derrière ils n'ont plus vraiment besoin de se remettre en question. Et je pense que s'ils ont fait des études dans ce domaine-là, c'est dans un but purement mercantile et pas du tout, alors je ne dis pas qu'ils sont tous comme ça, mais il y en a beaucoup beaucoup plus que ce que l'on pourrait imaginer et c'est tout à fait délétère. Quand on voit les inepties, beaucoup disent "il faut faire attention sur Internet", il n'y a pas qu'Internet, et puis sur Internet tout n'est pas mauvais, on peut dire des conneries dans les livres, maintenant si on a recoupé trois-quatre fois la même information, on peut quand même penser qu'elle est un peu plus crédible que si on la lit qu'une seule fois. J'ai un exemple très concret quand j'étais jeune, je faisais beaucoup de phytotoxicologie, et quand je lisais les bouquins de Gründ, qui sont vraiment bien sur eux, beaucoup d'illustrations, très belles illustrations, des beaux bouquins pour la jeunesse, les inepties qui sont

marquées là-dedans... c'est incroyable. Par contre moi je sortais des trucs que j'avais recoupés parfois dans des tous petits bouquins tout vieux, tout pas beaux, qui n'avaient aucune présentation on va dire, mais qui disaient des choses vraiment pertinentes. Et là je me suis dit que même dans un super beau bouquin, on peut raconter que des conneries. Et c'était bien avant Internet. Donc aujourd'hui sur Internet, il y a des très bonnes choses à prendre et il y en a aussi à jeter. Le fait est qu'il faut toujours entrecouper tout ça et que ce n'est pas parce qu'on a appris dans telle école telle chose, que finalement c'est peut-être aussi une grande connerie. Mais quand on n'a pas du tout cette idée, ou qu'on nous tombe pas du tout cette idée d'aller voir "est-ce que c'est vrai ce que je suis en train d'apprendre ? " souvent c'est ça, et bien on est vraiment dans un carcan. On est dans un carcan et l'emploi du temps en règle générale ne nous laisse pas le temps d'aller éplucher et d'avoir un esprit critique par rapport à ce que l'on est en train d'apprendre. Et donc on le prend comme parole d'évangile. Et on se retrouve dans des pièges clairement. Je ne dis pas que tout est faux, mais on est enfermé. Et à partir de là, est-ce qu'on peut savoir, est-ce qu'on peut distinguer le fait d'être juste face à une certaine situation, ou est-ce qu'on n'est pas en train de faire quelque chose de délétère ? Et en plus si on va encore plus loin dans le système médical, on voit bien qu'il y a l'Ordre des médecins qui est là pour faire maintenir l'Ordre. Quand il y a des médecins reconnus qui souvent sont un petit peu âgés, parce que certainement ils étaient dans un carcan avant, et avec leur expérience, ils se sont dit "ce n'est pas possible que ça fonctionne comme ça". Dès qu'ils sortent des sentiers battus, tout de suite ils sont taclés. J'en prends pour preuve le dernier en date, qui est Joyeux, qui est un petit peu connu. Ça ne fait pas si longtemps que cela qu'il dit des choses que les autres ne veulent pas entendre, ça n'empêche pas là de se faire rayer de l'Ordre, alors que c'est l'un des médecins les plus reconnus en France, en tout cas pour le grand public. Il se sait sabrer. Donc il y a une espèce d'omerta là-dessus qui fait quand même un petit peu peur.

En tous états de cause, moi je vois mon futur dans la coopérative là-dedans. Donc il est possible qu'un jour, je me désengage de Coopénates pour justement, parce que ça me fait deux feuilles de paie, ça me fait deux frais différents, ça fait beaucoup de paperasses en plus. C'est vrai qu'aujourd'hui, je ne fais plus du tout de communication de ce côté-là et pourtant, j'ai régulièrement des nouveaux clients. Enfin quand je dis régulièrement, pas beaucoup de nouveaux clients, mais par contre j'ai régulièrement des demandes d'anciens clients qui ne voient que par moi ! »

*Camille : « C'est encourageant ! »*

Personne 3 : « Oui c'est bien ! Le fait est que pour l'instant, l'activité Coopénates est assez réduite, je touche 66€ de salaire, Mais bon avec le lissage sur l'année c'est à peu près à quoi ça correspond. Mais en termes de temps de travail, ça me permet de combler quelques heures dans

l'année. Je n'ai pas cette vision très agressive du business, il faut que ça tourne, je suis clairement dans l'aide à la personne. Même dans les formations en entreprise, pour moi il faut que les gens aient appris des choses qui soient importantes pour eux, pas forcément ce que l'employeur voudrait entre parenthèses. Il faut que tout le monde soit bien content de ce qu'il a fait et qu'il ressort des avantages. Même à la maison s'il arrive à faire des trucs sur Excel, qu'il arrive aussi à faire du traitement de photos. C'est un tout parce que si la personne est plus à l'aise chez elle avec l'informatique, elle sera d'autant plus à l'aise après au boulot avec l'informatique, et donc il y a tout à y gagner auprès de l'employeur. Le fait de ne pas être bridé, de ne pas se dire "ah non, je ne peux pas y toucher, il ne faut pas faire ci, je vais faire une bêtise". Enfin bref, je le vois comme ça. Et la coopérative me permet d'avoir cette liberté de vision que ne pourrait certainement pas m'offrir un autre contexte de travail. »

*Camille : « Un espace de création ? »*

Personne 3 : « Oui de création dans l'apprentissage. J'ai vraiment une liberté de penser, bon il ne faudrait pas qu'ils prennent tout le reste, mais je l'applique et sans peur. »

## ANNEXE 6 : ENTRETIEN N°4 – 26/02/2018

---

*Camille : « Est-ce que tu peux recontextualiser ta situation dans la coopérative ? De quelle CAE tu fais partie, quand tu es rentré, ton activité... »*

Personne 4 : « Donc moi je suis entrée, ça doit faire quatre ans, quelque chose comme ça, à la coopérative. Donc avant, j'étais responsable QSE (Qualité, Sécurité, Environnement) dans les grosses sociétés, du reporting au niveau international. J'allais visiter des chantiers au Maghreb, etc. parce qu'en tant que responsable qualité, on est toujours au milieu du sandwich. D'un côté l'entreprise qui dit "on fait du boulot parfait" et le client qui râle, donc on envoie quelqu'un en éclaireur... »

*Camille : « C'était de l'audit en fait ? Une forme d'audit qualité ? »*

Personne 4 : « Oui c'était de l'audit et du reporting "tiens il me dit ça, c'est vrai ou ce n'est pas vrai". Alors je voyais des chantiers où les ouvriers montaient avec leurs gros souliers sur les tables pour visser les lampes, et après le client râlait parce qu'il y avait des traces sur les tables, c'était abîmé, enfin bref... On peut voir de tout, même l'incroyable on le voit dans ce genre de situations ! Et je faisais aussi de la certification d'entreprises. Des auditeurs, donc je formais des auditeurs, etc. pour autant auditer les fournisseurs que faire de la certification produits, ce genre de choses... »

*Camille : « D'accord, pour avoir tout ce qui est ISO..., tout ça, toutes les normes ? »*

Personne 4 : « Oui je fais partie des premiers qui faisaient les grosses certifications dans les années 80, la norme 2001, après elle a été changée, il y a eu la norme 14 000 Environnement qui nous est tombée dessus, plus la 18 000 pour la sécurité, enfin bon après il y a tout avec le package commun. Donc voilà, c'était... Et j'ai vu l'évolution, au début c'était "il faut tout marquer ce que l'on fait", c'est facile, tu marques tout ce que tu fais, et puis après ça te fait cinquante classeurs sur ton bureau, et après tu respectes ce que tu as écrit. Là tu t'aperçois que fatalement il y a des tas de trucs que tu ne fais pas. Et donc la deuxième mouture de ce truc-là, c'est... parce que la première norme qui parlait d'évolution continue, c'était la norme environnementale, et depuis cette norme, ils ont calqué le même modèle en disant "il faut que la qualité s'améliore". Ce n'est pas juste de faire un beau produit, et donc la deuxième vague, c'était dans les années 90 ou un truc comme ça, là on n'avait plus cinquante classeurs, mais il fallait tout mettre dans deux classeurs. »

*Camille : « Synthétiser vraiment et revenir à... ? »*

Personne 4 : « Oui... C'était plutôt décrire un geste différent... que ce soit le patron qui s'engage. Qui s'engage par rapport au personnel, autant qu'aux clients quoi. Et on va dire ce système vertueux d'amélioration continu à l'entreprise. Et de donner plus de place, donc après avec des procédures très simples, les plus grosses boîtes au monde, elles ont leur charte qualité en dix pages. Elles font des choses hyper simples, après tu as des procédures, etc. qui correspondent à chaque service "tiens comment je fais là par exemple, c'est un truc intéressant". Il y a régulièrement, quand j'ai travaillé avec Arterréel des problèmes de facturation, comment est-ce qu'on facture ? Est-ce que je facture sur Arterréel, sur quels coûts, enfin ce genre de choses. Tout le monde est énormément de bonne volonté, sauf qu'il n'y a pas de procédure claire, que tout le monde peut compulser, tu vas sur l'Intranet et pouf, tu vois.

Et le suivi de ce qui est fait dans les entreprises, voilà. Des petits relevés simples et que les services se causent entre eux. Ca, c'était aussi la grosse avancée, vraiment le travail entre services. Et ça, ça fait gagner énormément de temps à la boîte, ça lui fait gagner énormément de pognon, parce qu'il y a des tas de choses que tu fais toi et que le voisin doit faire aussi et que le troisième va faire et qu'il va mettre en copie dix personnes dans la boîte et aucun des dix ne sera intéressé. Ou les gens qui balancent des mails juste pour se couvrir, ce qui ne sert strictement à rien. Donc vraiment simplifier les procédures et faire en sorte que les services causent entre eux, sans forcément qu'il y ait le même de la qualité qui soit là ou le chef de service. Et ça, c'est des trucs qui sont incroyables, ça fait vraiment la différence, les gens sont moteurs. Là j'ai des boîtes où je faisais la certification, avant moi il y avait H qui faisait la qualité, les gens quand ils passaient devant la porte, ils tournaient la tête de l'autre côté, tellement ils avaient peur qu'on leur dise "allez, viens, hop, viens me dire ce que tu as fait". Moi je me suis installé au début dans un bureau comme ça, les gens ne rentraient jamais dans mon bureau, ils ne venaient jamais me demander ce qui se passait. J'ai pris 15 jours à faire à ce qu'ils rentrent dans mon bureau sans s'excuser mille fois "oh non, mais je vais vous déranger". Jusqu'à ce qu'ils aient compris qu'on bossait ensemble et que j'étais la qualité, il n'y avait pas marqué "flic" sur le front, j'étais là pour les aider à faire leur boulot, que ce soit plus facile, qu'ils gagnent du temps et que ce soit plus cool quoi. Et à la fin, j'étais arrivé à ce que les services, donc la compta, la compta avec les commandes par exemple, deux services séparés, mais qu'ils arrivent à se causer. Et que le service commandes se dise "tiens, il y a ce papier là, est-ce que ça vous sert ?", "ah bah non, ça ne nous sert pas, mais il y a plutôt ça qu'il faudrait rajouter là". Ils arrivaient à se faire des petites réunions de services d'une demi-heure, de temps en temps, ils résolvaient un truc et ils supprimaient une tâche, ils supprimaient une tâche, ils supprimaient une tâche... Et parfois ils en rajoutaient une. »

*Camille : « Et ça, tu as fait ça pendant combien de temps ? »*

Personne 4 : « Pendant 25 ans, quelque chose comme ça. Et comme la boîte où j'étais, c'était une grosse boîte sur Strasbourg qui a fermé. »

*Camille : « D'accord. Et tu avais fait quelle formation ou comment tu avais appris ce métier-là? »*

Personne 4 : « Sur le terrain. Parce que la qualité, ça n'existait pas, il n'y avait pas de formation particulière. J'ai commencé à bosser en 1978. Donc j'avais un DUT et puis on trouvait plus facilement du boulot. Je suis entré directement en sortant d'études. Alors au début j'étais dans la plus grosse unité chez Joustra, alors toi ça ne te parle peut-être pas, c'est des jouets pour gamins, c'est des grues, des camions, des petites voitures téléguidées, radioguidées... C'est les jouets de Strasbourg. »

*Camille : « Et puis après, au fur et à mesure, tu as appris sur le tas ? »*

Personne 4 : « Donc je faisais des moteurs de petites voitures, des petites pièces plastiques, enfin de tout, c'était extraordinaire. Et après je faisais des tests, savoir combien de temps ils tenaient, j'étais avec le boîtier, et puis je faisais circuler les voitures sur le parking, tu sais quand tu es jeune, tu ne te poses pas de questions ! Et puis bon, ils ont été rachetés par les Américains, ça a fermé tout de suite. Parce qu'ils voulaient imposer leurs jouets, mais ça n'avait rien à voir avec la mentalité d'ici. Et puis en même temps, il y a eu les premiers jouets électroniques. Tous ces jouets-là, tous les jouets classiques mécaniques, du jour au lendemain, c'était zéro leur chiffre d'affaires, leur chiffre a dégringolé et il y a plein de boîtes qui ont fermé. Ça reprend un peu maintenant, mais ça, ça a été le coup fatal. Du jour au lendemain, en deux ans, la boîte a fermé.

Après je suis rentré chez Strafor, qui fait du mobilier de bureau. Donc à Strasbourg, on était entre 200 et 300, donc une grosse boîte. Et puis quand ils ont fermé, on m'a proposé un boulot à la chaîne, c'est ce qu'on fait quand on ne veut pas te virer mais qu'on veut que tu partes. Depuis ils ont été rachetés et ils ont fermé. Et voilà, j'ai eu la bonne idée de prendre ma prime en passant. Et puis après j'ai fait deux-trois boîtes où je faisais à chaque fois de la certification qualité pour que l'auditeur vienne et qu'il dise "oh comme c'est bien, oh oui c'est parfait !". Mais quand il partait, il avait à peine franchi la porte, que le patron disait "c'est bien, on n'a pas eu de remarques, mais vous savez, un poste à la qualité, ça coûte cher". Donc on rembauchera quelqu'un six mois avant le prochain audit. Et à la fin, j'en ai eu ras-le-bol, j'arrivais sur mes cinquante ans et on ne retrouve plus du boulot aussi facilement. Je le trouvais relativement facilement par l'ancienneté, par l'expérience professionnelle, mais maintenant ils préfèrent des petits jeunes qui sortent d'école, les ingénieurs, etc. Tu ne les payes pas ou tu oublies de les payer, et comme ils rêvent d'avoir un boulot, ils font 80 heures par semaine et ça ne les gêne pas, jusqu'à ce qu'ils fassent un burn-out. Tu presses le citron comme tu peux quoi. »

*Camille : « Et du coup, c'est à partir de ce moment-là où tu as commencé à imaginer une nouvelle activité ? »*

Personne 4 : « Oui et puis alors là, j'ai eu deux branches qui m'intéressaient, j'avais la sophro ou quelque chose dans le massage, je ne savais pas quoi. »

*Camille : « D'accord, et ça t'était venu comment, par une rencontre ? Ou c'était un intérêt personnel ? »*

Personne 4 : « Tu sais bien que tout se fait par rencontre ! Je faisais de la musique et ma prof de musique avait une élève qui cherchait un cobaye. Et du coup, j'ai fait cobaye. C'est con comment les choses peuvent venir dans la vie ! Et puis je me suis dit "tiens, ça c'est pas mal !" Et du coup j'ai pris... c'était avant les grandes vacances, donc tu sais il faut s'inscrire auprès de Pôle Emploi, il te casse les pieds avec des trucs pas possibles. Et donc j'avais pris les deux options, je voulais faire les deux en même temps, sophro et shiatsu. Donc j'ai commencé, j'ai pris quelques séances chez le patron de l'école de Strasbourg qui fait des séances de shiatsu et je me suis dit que c'était quand même pas mal, il m'a assez épaté. Parce qu'en travaillant sur le corps, je me sentais tellement différent après que avant, du coup je me suis inscrit à l'école et je faisais cette formation de sophro en même temps. Et au niveau de la formation de sophro, je me suis aperçu que c'était vraiment beaucoup dans le mental quand même. Et puis j'ai quitté l'école, je me suis tiré. Et ça m'a vraiment été une grande aide si tu veux, parce que je me suis rendu compte que je ne pouvais pas faire les deux en même temps. La sophro c'est vraiment, des gens comme A, la sophro ça te prend un temps de fou de travail sur toi-même, tous les jours. Tu as des séances où tu travailles sur toi-même où tu passes, ça peut être des enregistrements de séances qui t'aident, c'est vraiment du travail perso quoi. Et le shiatsu, ça demande autant de boulot. Donc tu ne peux pas faire les deux en même temps. Et dans la formation de shiatsu, il y en avait une ou deux qui faisaient de la sophro, et à un moment donné, je crois qu'elles ont toutes arrêté le shiatsu pour faire la sophro pour reprendre le shiatsu après. Donc tu t'orientes dans l'un des deux, mais c'est tellement prenant en travail sur soi-même. Là je m'aperçois qu'avec le shiatsu, au moins pendant les deux premières années, tu as un paquet d'anatomie à apprendre, tu as la médecine chinoise à apprendre, même si ça ne va pas très loin parce qu'on ne veut pas être des spécialistes, on n'est pas des acuponcteurs. Le nombre de journées que j'ai passées à la bibliothèque Malraux pour essayer de m'enfoncer dans le crâne les méridiens, les points, les principes, enfin tout ce dont on parlait. En plus, ça te rappelle des supers bons souvenirs d'école, je n'ai jamais été un fana de l'apprentissage. J'étais bien content quand ça a été terminé, mais c'est vrai que ça prenait mes journées comme un vrai boulot à temps plein quoi. »

*Camille : « Parce qu'à la fin, tu avais... c'était une formation où tu avais une sorte d'écrit à rendre, plus une pratique continue que tu devais avoir ? »*

Personne 4 : « Donc on avait une pratique continue. On a une sorte de cahier de comptes-rendus de séances. Donc à chaque fois que tu fais un shiatsu, tu marques quand est-ce que tu l'as fait, qu'est-ce que tu as remarqué, qu'est-ce que tu penses que tu aurais pu faire, enfin bon bref. Le prof jette un œil à chaque fois dessus. Et on a un week-end par mois de formation, et je continue toujours à les faire, je fais une matinée et une après-midi mais je ne vais peut-être plus bientôt aller à l'après-midi, mais au moins une matinée pour continuer à me former. Donc c'est un week-end par mois et une soirée par semaine. Donc ça demande quand même un certain rythme. Donc là c'était bien parce qu'au début des formations, j'étais encore à Pôle Emploi. Donc financièrement, ça aide. »

*Camille : « Et comment après ta formation, tu as connu les coopératives ? Ou comment tu t'es dit après ta formation "je vais vraiment en faire mon activité" ? »*

Personne 4 : « Alors après les formations... est-ce que j'avais fini ? Je ne sais pas. Non je n'avais pas fini. Dans la formation, je me suis quand même posé la question, parce qu'il y a toujours Pôle Emploi qui est là pour dire "hep" et je me suis demandé comment j'allais m'installer, qu'est-ce que j'allais faire, sur quoi ça allait donner avec le shiatsu et j'ai fait deux-trois formations en plus de massage californien, suédois, j'ai fait du massage ayurvédique. J'ai fait d'autres branches, parce que le shiatsu c'est bien, mais le reste c'est aussi demandé. Tu vois, pour leur anniversaire, les gens ne vont pas avoir envie de se faire un shiatsu, enfin rarement. Donc tu ouvres sur le massage bien-être avec de l'huile. Et à une réunion Pôle Emploi, le gars, parce que je ne savais pas, je voulais me mettre en SA, ou en... pas en SARL, c'était une petite structure, en EURL peut-être ? Et là pendant la formation, il y a un gars qui me dit "ah ouais Bernard, écoute, moi j'ai entendu parler, j'étais à une réunion-là des coopératives, ça c'est aussi un truc pas mal, etc. Donc je dis "bon bah écoute, je vais aller voir". Et puis j'ai débarqué là, ici. »

*Camille : « Ok, par cette personne qui était aussi à cette formation. »*

Personne 4 : « Oui elle, elle en avait entendu parler par une autre réunion. Parce que les SCOP ce n'était vraiment pas connu. Même à Pôle Emploi, c'était un truc exotique quoi. Maintenant plus je crois, je n'espère plus. Mais en tout cas, il y a cinq ans, c'était le cas. »

*Camille : « Oui il n'y avait pas encore tout ce partenariat qui était mis en place. »*

Personne 4 : « Et Pôle Emploi faisait tout pour que je ne fasse pas du bien-être, etc. Parce qu'ils étaient encore très "vous avez fait ça dans votre vie, donc il faut continuer dans la même chose". »

*Camille : « Il n'y avait pas cette idée de reconversion autant développée ? »*

Personne 4 : « Non c'était faire du massage, toucher le corps, ah non moi je ne me ferai jamais toucher par quelqu'un qui n'est pas toubib ou kiné, enfin bref. Et puis tu discutes avec la

personne, il y a des chargés d'accompagnement là-bas aussi, et au bout d'une demi-heure elle peut changer, tu vois. Quand les gens voient que tu es convaincu que c'est ce qui te va bien. »

*Camille : « Et du coup au moment où tu as commencé à aller à la première réunion d'information de la coopérative, etc., est-ce que c'est quelque chose qui t'a tout de suite, enfin tout de suite, qui t'a parlé ou est-ce que tu as aussi regardé d'autres possibilités pour réaliser ton activité ? »*

Personne 4 : « Non là, ça m'a parlé. Je me suis dit, ce n'est pas la peine de se lancer dans 36 000 trucs différents. Ce n'est pas la même structure qu'actuellement, c'est-à-dire qu'on rentrait en CDD pendant un certain temps, et après tu débarquais directement sur un CDI. J'ai été un mois en CDD je crois, ou deux mois en CDD. Parce que je travaillais déjà un petit peu tu vois à côté. »

*Camille : « Tu avais quoi du coup pour travailler à côté ? Tu avais pris un statut ? »*

Personne 4 : « Non je travaillais au black. Je veux dire, il n'y a pas de honte. Sachant que le fisc considère déjà que quand tu es dans ces métiers du bien-être, tu t'en mets dans la poche une certaine partie que tu ne declares pas, donc au niveau des taxes, des impôts, ils te taxent plus qu'un autre métier. Si j'étais plâtrier, je payerai moins d'impôts. Un certain nombre de métiers comme ça... Le fisc dit "les gens truandent donc on les taxe plus". Si tu veux, je ne faisais pas, parce que je n'avais pas de statut, je n'étais pas auto-entrepreneur, après les gens, ils me donnaient ce qu'ils voulaient. Je veux dire, je n'avais pas de tarifs affichés, je n'avais pas de plaquette. Et à un moment donné, il y a B qui m'a engueulé comme un poisson pourri, "oui mais Bernard, il faut demander, moi il est hors de question que tu me fasses un massage sans rien te donner, et puis il m'a donné, je ne sais plus combien c'était, 40 ou 50 euros que je me suis retrouvé dans les mains, et puis là je fais quoi avec ça quoi... Et c'est là où je me suis dit "tiens, ouais, ce serait bien d'avoir un statut". »

*Camille : « Parce qu'à ce moment-là, tu ne t'étais pas encore dit que tu voulais en vivre de cette activité et de cette formation ? »*

Personne 4 : « Si mais je n'avais pas la moindre idée de quand est-ce que je pourrai et puis je touchais encore les allocations chômage, et puis vu que j'avais plus de 50 ans, ça dure trois ans. »

*Camille : « D'accord ! Et comment tu as perçu ton entrée dans la coopérative ? Tu as eu des doutes ou des craintes vis-à-vis de ton activité et du modèle qui était proposé pour réaliser celle-ci ? »*

Personne 4 : « Qu'est-ce que tu appelles "modèle" ? »

*Camille : « Ce qu'on te proposait comme accompagnement et puis les règles qu'il y avait à respecter vis-à-vis de ton activité. »*

Personne 4 : « Disons que moi je voyais surtout le but du côté pratique, à savoir que le site c'est C qui me l'a fait, il m'a facturé, mais je veux dire c'était une sorte de mix avec le travail à la

coopérative, c'était super pour les gens qui rentraient à la coopérative. J'ai D qui est un autre entrepreneur qui m'a fait les plaquettes, j'ai E qui a travaillé sur mon nom de marque, donc tu vois il y a des tas de choses qui se sont faites... Ce n'était pas cher, c'était vraiment une politique de faire en sorte que ce soit accessible pour les personnes qui rentrent dans la coopérative. Et puis en plus que la compta, tout ça, je n'avais rien à m'occuper, donc pour moi c'était vraiment à but utilitaire. Et puis après le volet éthique si tu veux, le volet coopératif, travailler ensemble, etc., ouais c'était intéressant mais je n'y participais pas si tu veux. Tu vois il n'y avait pas des choses comme maintenant avec les ateliers, il y avait les ateliers indispensables entre guillemets du parcours d'entrée, je ne sais pas s'il y avait autant d'unité, mais il n'y avait pas tout ce qui est proposé comme par exemple les groupes de co-développement, toutes ces choses-là que la coopérative met en place. »

*Camille : « Oui donc quand tu es rentré, tu avais plus l'impression que c'était un support et que finalement le côté vraiment coopératif s'est mis en place plus tard ? »*

Personne 4 : « Voilà pour moi l'impression que j'avais, c'est que le côté coopératif était en train de se mettre en place et j'y adhèrais petit à petit, et puis c'est vrai que c'est quelque chose qui me plaisait par rapport à si j'avais été à Créa' cité par exemple. Je ne sais pas combien de temps ça dure, pendant un an et demi ou deux ans. Et puis après tu ne fais plus partie quoi. Moi ce que j'ai appris, c'est aussi d'avoir quelque chose de sécurisé où je ne suis pas obligé au bout de deux ans de me dépatouiller tout seul. D'un côté j'ai mon pivot, de l'autre côté certes je paye plus d'un point de salaire par an, pour le côté compta et pour tout ce qui est... j'espère qu'il n'y a pas que ça. Mais ça continue dans le temps et je rentre dans une structure de société où je peux me mettre en maladie si je veux, si je quitte, je suis à Pôle Emploi comme si j'étais dans une boîte quoi. C'est un côté sécurisant. »

*Camille : « D'avoir une certaine visibilité aussi j'imagine ? »*

Personne 4 : « Oui, oui, oui, j'avais une amie en libéral qu'on ne payait pas ou six mois ou un an après et les impôts... son salaire s'est réduit à payer ses impôts, c'était l'horreur quoi. »

*Camille : « Elle faisait quoi en libéral ? »*

Personne 4 : « Elle était experte en écriture, elle travaille beaucoup avec les tribunaux, tu sais sur les faux testaments, les choses comme ça quoi. »

*Camille : « D'accord. Et dans ton environnement familial, il y avait aussi, enfin pas une culture entrepreneuriale, mais des personnes qui avaient lancé leur activité ? »*

Personne 4 : « Non, non, non. Enfin après j'ai un frangin qui s'est lancé dans la restauration, MacDo et puis après Hippotamus qui a fermé. Oh, c'était vraiment super, sauf que le public de La Baule, ce n'est pas la même chose que Strasbourg, donc pas assez de chiffres, enfin bref. Mais

maintenant il refait une formation, il est en pleine reconversion quoi, et ça se passe bien. Mais je veux dire, comme ça, j'étais le premier. »

*Camille : « Tu veux dire en modèle coopératif ? »*

Personne 4 : « Oui et encore maintenant je suis le seul en modèle coopératif. »

*Camille : « Mais tu avais d'autres personnes ou tu avais pu voir d'autres personnes d'amis ou de personnes qui s'étaient lancé sous différents... ? »*

Personne 4 : « Non, j'étais un petit peu l'électron libre, ou à regarder, mais je pense que j'étais aussi le seul à y croire. Puisque ma famille c'est plutôt... alors j'ai une partie... mon frangin est toubib, mais sinon c'est beaucoup dans l'enseignement, prof, instit, etc. Donc des boulots très fonctionnaires. Fonctionnaire de père en fils ! Très sûr, sans risque, voilà tu fais ton boulot, tu te la fermes, tu arrives à la retraite, c'est bien. »

*Camille : « Et est-ce que ton activité, j'imagine que oui forcément, a évolué ou a changé depuis cinq ans, depuis que tu as commencé ? Et si tu as un petit regard par rapport à il y a cinq ans jusqu'à aujourd'hui, qu'est-ce qui a changé dans tes pratiques ? »*

Personne 4 : « Ce qui a changé, il y a une chose qui a changé ça c'est sûr, c'est ma façon de pratiquer. Puisque maintenant je sors beaucoup plus des protocoles, j'arrive à me défaire de la formation pour la refaire selon ce que je ressens. D'où ma facilité quand les occasions se présentent par hasard, de pouvoir apprendre à les vivre. Sachant que dans toutes les écoles où je suis, il y a aussi des trucs que je ne supporte pas non plus. Il y a un stage avec un prof qui est médecine chinoise à fond, il passe je ne sais pas combien de temps en Chine tous les ans, ok mais moi ça ne me convient pas du tout. Mais il a un côté pratique extraordinaire, tu apprends le côté pratique, tu apprends ce qui te correspond aux formations où je vais. C'est ça qui a changé. L'autre chose qui a changé, c'est la répartition de mes clients. Au début, j'ai commencé qu'avec des amis, ami d'ami, mari d'ami(e), femme d'ami(e), enfin bref. Après j'ai commencé à rentrer dans les entreprises. »

*Camille : « Comment tu as réussi au début ? C'était par ton ancienne expérience ? »*

Personne 4 : « Non, sachant que je ne démarcher jamais. J'ai essayé de démarcher, le Crédit mut, la Poste, etc. etc. Ils ont des flyers qui leur arrivent toutes les semaines, ils n'en ont rien à cirer. Ce n'est pas comme ça qu'on rentre dedans. Donc je suis rentré... ma première entreprise, je suis rentré par une personne que je connaissais qui avait été sollicité par une connaissance pour faire des massages à Epinal, une journée entreprise. Et donc elle m'a demandé "tiens, comme tu fais du massage sur chaise, ça ne t'intéresse pas de venir avec moi, etc.". Donc je me suis tout de suite branché dessus et du coup je suis allé à Epinal. Et derrière le gars qui a validé ça m'a dit "ah tiens, ça vous intéresse, on n'a personne sur Strasbourg, on aurait peut-être du boulot pour

vous". Et donc il m'a fait une formation, c'était le ticket d'entrée, je n'en avais pas besoin, mais bon c'était ça ou pas le marché. Donc je lui ai payé une journée de formation parallèle, parce qu'il fait d'autres formations, mais moi c'était juste pour avoir le marché sur Strasbourg. Et puis donc j'ai fait un truc, il m'a montré ce qu'il faisait, je lui ai montré ce que je faisais, on a discuté un peu, on a mangé ensemble et je suis reparti. Et du coup j'ai eu un gros marché sur Strasbourg. Et à partir de ce milieu-là, les gens me connaissent petit à petit et puis j'ai créé le marché. Et donc voilà, ça c'est la deuxième phase, particuliers plus entreprises avec une part quand même assez importante d'entreprises, ce qui permettait d'avoir un salaire fixe tu vois. Sinon c'est vrai que le particulier ne vient pas forcément régulièrement, il y en a qui viennent juste parce que "ah tiens, mon mari a un problème de dos, est-ce que... voilà" ou "tiens, je me suis tordu le pied, est-ce que tu ne peux pas faire quelque chose?". Il y a des gens qui sont très ponctuels et d'autres qui travaillent sur eux dans le temps.

Et là, l'entreprise est en train de fortement diminuer, à la fois, je ne sais pas si l'analyse est juste mais c'est comme ça que je le ressens, à travers la régionalisation puisque les centres de décision ne se font plus à Strasbourg, c'est à Metz, Nancy ou Reims ou à Paris. Donc du coup, je n'ai plus les gens qui décident, ce ne sont plus ceux que je vois. J'ai pris un gros marché à Cora, j'y vais encore de temps en temps. La personne qui m'a sollicité, le personnel, les caissières, etc. qui voulaient avoir quelque chose pour se décontracter le dos, parce qu'elles avaient mal aux épaules, etc., il y avait des arrêts maladie, etc. Donc ça a été demandé en CE. Du coup, dans le personnel, il y a 36 000 personnes qui disent "oui mon frère il fait ça, mon cousin il fait ça, je connais quelqu'un qui fait du massage, etc.". Tout le monde a proposé des massages sur chaise et la secrétaire du Cora, la secrétaire de direction a dit "attendez, moi il y a une fête à Hoenheim, j'ai vu quelqu'un, il s'appelle Y, c'est lui que je veux." Poum. Elle ne me connaissait pas, elle m'avait juste vu masser à une fête un dimanche et je suis passé devant tout ceux qui avaient présenté les flyers quoi. Donc tu vois, il y a cette façon de rentrer dans les entreprises. Là, j'ai deux personnes en ce moment qui sont en train d'essayer de me faire rentrer dans leur entreprise. Il y a une grosse boîte à Illkirch de recherche sur les médicaments, en médecine quoi, et Pôle Emploi. Alors ce sont des personnes qui sont dans la boîte, qui sont liées à des gens qui sont au CE, etc. des DP à qui j'ai envoyé un argumentaire avec mon flyer, etc. et qui essayent de faire monter l'info. Et ce n'est pas du tout gagné, alors que les personnes sont dans des grosses boîtes qui demandent puisqu'il y a des Pôles Emploi qui ont du massage sur chaise. Mais il y a les budgets, il faut que les gens aient envie de le faire, etc. Et c'est vraiment la façon je trouve qui est la plus efficace. »

*Camille : « Oui le réseau. »*

Personne 4 : « C'est le bouche à oreille et le réseau interne. Ça marche beaucoup plus que n'importe quoi d'ailleurs. Donc ça, donc les entreprises sont en train de dégringoler ou les

marchés. Cora au début me demandait 300 massages, la deuxième année 100, l'année dernière j'en ai eu 50. Ce n'est pas qu'ils ont fait faire les 200 autres par quelqu'un d'autre, c'est juste qu'il faut réduire les coûts et tout ce qui n'est pas strictement utile au magasin, on taille dedans. Parce qu'il n'y a pas la culture d'aller chercher un petit peu l'info et de faire comme les Américains, dans tous les grands pays sauf la France, parce qu'il y a quand même les labos derrière, de dire "je donne un euro pour du bien-être et du soin, ça peut être du yoga, ça peut être de la sophro, ça peut 36 000 autres choses, et je donne un euro pour ça, mais je vais en gagner trois au niveau de la cohésion de l'équipe, au niveau de l'envie d'aller bosser, au niveau des femmes qui vont se mettre en arrêt maladie pour enfant malade alors qu'elles en ont ras-le-bol, et toutes ces problématiques qui désorganisent tout, qui font qu'il y a des erreurs, qui font que quand le client entre dans le magasin, la nana ne tire pas une tronche... Ou des jeunes qui font de la manutention qui ne soient pas déjà cassés." A ton âge, il y en a qui sont complètement cassés avec le dos foutu. "Alors ça tient, de toute façon je suis jeune, ça va tenir." Et quand ils ont 40 ans, ils n'ont plus de dos ou alors ils vont commencer à avoir des plaques, à avoir des problèmes de disques, etc. »

*Camille : « Oui, pas de vision long-termiste, ou je ne sais pas comment on pourrait dire... Voir un peu plus loin que juste production et chiffres. »*

Personne 4 : « Ce n'est pas encore, mais je pense qu'un jour ça en prendra le tournant, mais le système n'est pas encore assez détruit. Il faut qu'on le détruise un peu plus. Pour moi il n'y a que quand on verra que ça ne marche pas ou qu'il y ait des exemples, surtout des jeunes, les jeunes voilà 25-30 ans, disent "stop, on ne veut pas de ce modèle-là", qu'ils construisent des choses ailleurs qui soient plus performantes. Alors les grosses multinationales changeront peut-être devant ce fait.

Donc ça c'était un premier axe que les entreprises dégringolent, et là j'ai une activité qui grandit de plus en plus, qui est le travail handicap, fin de vie lors de pathologies. Là il y a une femme qui a 45 ans dont je m'occupe, 45 ans fin de vie, une petite poupée, c'est vraiment une belle femme. Mais bon maladie dégénératrice au niveau du cerveau, etc., etc. Ils essayent au maximum de la tenir en vie, du mieux possible, ils la bichonnent, ils la pommadent, ils la huilent, enfin bref, comme un coq en pâte quoi. Sauf qu'il n'y a aucune réaction, voilà. Et ça c'est un domaine, tu ne sais pas pourquoi, pas la moindre idée, mais c'est un truc où tout se fait pour que j'y aille. »

*Camille : « Et c'est quelque chose que tu avais imaginé ou ça t'est venu comme ça ? »*

Personne 4 : « Non absolument pas ! Je ne me suis jamais imaginé, je me suis toujours imaginé masser des gens bien portants. Là je m'aperçois qu'il y a un certain nombre de faits, et ça, ça s'est peut-être passé dans ta vie de la même façon, les choses qui se passent que je ne m'attendais

absolument pas et qui s'ouvrent comme si une porte s'ouvrait. Là, j'ai eu une personne, un jeune, après un deuxième, et maintenant c'est le personnel qui propose aux familles que je m'occupe de leurs enfants ou ados. Ca, qu'est-ce que tu peux rêver de mieux ? Je ne fais strictement rien pour. Bon après, c'est vrai qu'il faut quand même bosser correctement. A la fin de chaque passage, je vais chercher le personnel et "regardez, il y a ça qui va mieux, etc., etc.". Sachant qu'avec des personnes qui sont atteintes au niveau nerveux ou niveau mental, il faut être hyper humble, parce que tu peux faire un truc super bien, mais si au niveau du système neuro-végétatif, ça ne marche pas, ça ne marche pas, tu peux faire ce que tu veux. Et puis, peut-être une fois, ça va marcher super bien et ça n'aura rien à voir avec ce que tu auras fait. C'est sûr que je ne vais pas le dire au personnel, mais il faut faire attention de ne pas se réjouir de fausses nouvelles, quelque part. Même si c'est très bien pour mon ego, j'adore quand je vois la personne qui va bien après, c'est sûr. Quand je rentre dans la chambre et que je vois le jeune qui ne parle pas ni rien, il a senti ma présence s'il ne me voit pas, ou s'il voit, il me voit, et hop, un sourire jusqu'aux oreilles. C'est juste que la personne est contente de te voir, c'est magique quoi, c'est magique. Et ça c'est vraiment le domaine qui est en train de prendre de plus en plus d'importance. Là lundi j'ai rencontré une personne qui bosse à Z, donc tout doucement je me profile déjà de bosser avec des personnes ayant le cancer, soit en fin de vie ou soit pas en fin de vie. J'ai rencontré le prof à Paris, je vais lui demander, je vais essayer de me renseigner sur tout ce qu'on peut faire sur les pathologies cancéreuses, surtout sur les corps, pour toucher, etc. Parce que tout ce qui est déclencher les métastases, etc., etc., et il paraît que ça n'a aucune valeur factuelle, qu'il n'y a aucune étude au monde qui prouvait que de faire un massage à quelqu'un qui a le cancer, ça précipitait, etc. C'est sûr que tu ne vas pas appuyer sur le point qui fait mal, mais ça permet de faire tellement de bien-être parce que la personne... le prof disait que les personnes perdent moins vite leurs cheveux. Au niveau de la peau, ils sont moins sensibles, parce que tu sais, tu as une sorte d'électricité, enfin la peau a l'épiderme beaucoup plus sensible, tu déprimes, etc., etc. Et ça fait un bien fou. Ça fait un bien fou. Donc c'est peut-être un truc que je vois maintenant à six mois, un an, je ne sais pas encore où et comment. Je ne sais pas comment ça va se présenter. Parce que je veux gagner ma croute avec, donc je ne fais pas de bénévolat. »

*Camille : « Je crois qu'il y a quelque chose dans le milieu hospitalier ou médical qui est à la recherche de solutions comme ça qui viennent améliorer le bien-être des personnes. »*

Personne 4 : « A Paris, le prof chez qui je vais en mars, il n'arrive pas à fournir les hôpitaux en praticiens, tellement il y a de demandes. Il est obligé de refuser des demandes. Donc ça marche super ! A Strasbourg, il n'y a personne, sauf si je me trompe, mais les écoles de shiatsu travaillent peu ou pas du tout avec les hôpitaux. Parce que pour travailler avec un hôpital, il faut que tu sois référencé, il faut que tu aies les formations à la hauteur de ce qu'on te demande, il faut avoir des

personnes qui s'en occupent vraiment au niveau de la politique de l'hôpital si tu veux. Il faut que tu ais dans ton école, c'est beaucoup mieux, des profs qui soient toubibs, qui soient kinés, le prof de Paris il est kiné tu vois. Et si tu es kiné ou si tu as des profs kinés ou toubibs qui ont des services dans les hôpitaux, ça permet de pouvoir faire rentrer du monde. Et à Strasbourg, il n'y a aucune école... la mienne, l'école la plus grosse de Strasbourg, il n'y a personne qui introduit dans ce domaine. »

*Camille : « Et puis il y a la question des budgets sur les structures publiques. »*

Personne 4 : « Oui, mais même, ce serait pour faire des ateliers même gratuits qui permettent aux élèves d'avoir de l'expérience par rapport à ce qu'on leur apprend. Et ça à Strasbourg, ça ne marche pas. Donc ma façon de faire, à savoir bouche à oreille et puis contacts en interne, pour trouver un boulot là-dedans. »

*Camille : « Toi quand tu es arrivé, quand tu as commencé à faire ton activité, tu avais donc ta formation en bagage que tu étais en train de finir, et puis est-ce que tu disposais aussi d'autres outils que tu as pu mobiliser pour ton activité ? Je pense à toute expérience que tu décrivais tout à l'heure en entreprise, j'imagine que ça t'a permis d'avoir une bonne vision des besoins qu'ils pouvaient y avoir en entreprise. »*

Personne 4 : « Heu non, pas du tout. »

*Camille : « Non, ça ne t'a pas du tout permis de... ok. Il n'y a pas d'autres expériences, comment dire, pas que professionnels, mais aussi associatives ou de conduite de projets ou de... »*

Personne 4 : « Si, il y a eu une expérience. Je pense que l'expérience d'entreprise, c'est un truc qui me sert tout le temps. Parce que comme j'étais aussi dans les cadres, dans les staffs de direction, ça ne me gêne pas du tout tu vois de parler à la direction d'entreprise. Donc ça je pense que c'est un gros plus. Deuxième gros plus, c'est par rapport à tout ce qui est personnel chez Cora et compagnie. J'ai quand même un gros bagage de travail dans les ateliers tout bêtement, les gens qui travaillent à la chaîne, etc. Donc j'ai un discours qui est un discours du terrain si tu veux, et pas un discours théorique. Et ça, ça passe beaucoup mieux que si je n'avais jamais bossé en entreprise et puis je viens "est-ce que vous ne voudriez pas un petit massage, ça vous ferait du bien ?", ce qui ne passerait pas du tout. Donc je pense que ça, c'est vraiment ma force, c'est ce bagage d'entreprise que j'avais avant. »

*Camille : « Oui, c'est ça que j'entendais avant, mais que j'avais mal exprimé. »*

Personne 4 : « Tu vois là, je leur ai fait tout un diaporama sur le shiatsu en entreprise, etc. Donc j'avais des patrons de gros services de Cora ou d'autres Cora, ça s'est super bien passé. Et puis je me sentais à l'aise, je me sentais chez moi, parce que c'était ma vie d'avant. »

*Camille : « Et est-ce que à l'inverse, il y a des choses où tu as senti que ça t'avait manqué ? Des aspects où tu as du t'entourer ou faire appel à des connaissances ou à la coopérative pour te permettre de développer ton activité ? »*

Personne 4 : « Là où j'ai fait appel à la coopérative, oui, c'est très clairement tout ce qui est gestion, compta, etc. J'y connais rien, ça ne m'intéresse pas, ce n'est pas mon truc et je n'ai pas envie d'y consacrer de temps. Ca c'est tout à fait clair, et vraiment voilà, c'est pour ça que je dis que ça ne me dérange pas de payer un mois de salaire pour avoir un truc qui est clair, où on ne vient pas me chercher des poux dans la tête, que je n'ai pas l'inspecteur des impôts sur le dos quoi. Là je sais que c'est clair et je sais aussi qu'il y a un certain nombre de fois où en discutant, où "tiens, bah là tu pourrais faire ça", où je ne sais pas, ne serait-ce que pour l'assurance, où je croyais que j'étais bien assuré avec l'assurance de la coopérative, sauf que ça ne marche pas, parce qu'elle n'assure pas les problèmes en cas de femmes enceintes. Là, c'est quand F a eu son premier bébé, que j'ai vu avec mon chargé d'accompagnement que pour les femmes enceintes avec la MACIF, poupou... du coup j'ai du prendre une assurance chez Swisslife, une autre assurance où je sais que je suis couvert. Là, il y a des choses que je ne peux pas deviner... »

*Camille : « Et que tu as appris au fur et à mesure... Et aussi tout à l'heure, tu parlais aussi en termes de communication ? Du coup tu avais fait appel à... »*

Personne 4 : « Oui, oui, j'avais fait appel à G, et puis mon site, c'est son bébé, je veux dire. Et là, même chose, je n'avais pas du tout envie de me lancer dans du Wordpress, etc. Ca me casse les pieds, je n'aime pas ça et je ne sais pas faire. Je pourrai faire ça laborieusement, il y a des tas de systèmes qui existent, tu as juste à remplir les cases. Mais il y a une composante que je n'ai pas, celle que tu apprends à l'école, c'est "tiens, il faut plutôt utiliser telle écriture que telle autre, il y a tel pavé, il faut plutôt le mettre à droite qu'à gauche", enfin bon, toute cette géographie du site qui s'apprend, qui ne se devine pas et puis voilà quoi. Elle m'a fait un site où si je veux changer quelque chose, je peux le changer, j'ai quelques pages que je peux faire évoluer, mon petit mot d'entrée sur le site, etc. Moi ça me va parfaitement bien. J'essaye de faire durer le plus longtemps possible, le temps que l'hébergeur, etc. ça marche. »

*Camille : « Il y a des choses où vraiment la coopérative t'a permis de te reposer et de déléguer certaines parties ? »*

Personne 4 : « De payer des prestations moins chères que si j'avais fait tout seul quoi. Et en même temps, le fait de bosser avec des gens de la coopérative, du moins jusqu'à présent, ce sont des gens qui sont plus motivés, je veux dire, on n'est pas un numéro, on est quelqu'un de la coopérative. Et c'est une image de marque de la personne qui fait le site, qui fait les flyers, etc., qui est aussi en jeu. Si je demande à quelqu'un de me faire le site et puis c'est un travail de

cochon... donc c'est quand même une sécurité ou une garantie de travailler avec des gens qui sont dans la même vision que toi. »

*Camille : « Oui en termes de qualité et de vouloir vraiment satisfaire l'autre. »*

Personne 4 : « Tu vois, j'ai des petits travaux à faire à la maison, des trucs que je ne sais pas faire de robinet, etc., j'ai demandé à ma copine de Coobâtir si elle pouvait me le faire. Bah là pour le coup, j'ai envoyé des photos, donc elle m'a envoyé un entrepreneur à qui je pouvais demander, mais qui n'a pas répondu. Contre-exemple : là je vais faire d'autres devis par d'autres sociétés, et ce ne sera peut-être pas la coopérative. Je veux dire, ce n'est pas pour autant qu'il faut fermer les yeux. Mais à personnes compétentes égales, je préfère prendre quelqu'un de la coopérative. Parce que je me sens plus proche aussi, ça permet de gagner sa croute aussi... »

*Camille : « Oui tu as envie de faire tourner le truc aussi... »*

Personne 4 : « Oui il y a une sorte d'appartenance, de corps si tu veux. »

*Camille : « Toi du coup tu disais sur l'aspect, juste sur l'aspect comptable, mais aussi sur toutes les procédures, etc., que tu essayais un petit peu de t'en détacher, enfin que ça ne t'intéressait pas spécialement de voir comment ça se passait, mais est-ce que c'est quand même des choses dont tu arrives à te saisir, que tu trouves suffisamment fluides et accessibles au niveau de la coopérative, ou dès fois, il y a des trucs que tu ne comprends pas sur par exemple quand tu parlais des frais qu'il y avait entre Antigone et Arténriel ? Ou par exemple il y a aussi toute la question sur le salaire en fin d'année, sur toutes ces choses-là, est-ce que ça te paraît clair ou est-ce que ça te paraît être une grosse machine à gaz ? »*

Personne 4 : « Disons que moi ce que j'aime bien, c'est que quand j'ai besoin de quelque chose, je puisse le trouver, définition du système qualité d'une entreprise. Et je m'aperçois que, sauf les anciens, la plupart du temps comme le personnel tourne, il y a quand même un sacré turn-over, je ne serai pas assez indécent pour me demander pourquoi, il y a quand même du turn-over, et les gens qui rentrent ne sont pas forcément au courant des ficelles qu'ils n'utilisent pas tout le temps. Et du coup après, je pose la question à un, je pose la question à l'autre, ce n'est pas la même réponse, je pose la question au troisième, réponse, voilà. Et il y a des procédures très clairement sur toute pratique qui sont sûrement en réflexion, mais qui ne sont pas là. Plus dans ce qui me sert de facturation ou si maintenant je travaille avec quelqu'un d'autre au sein de la coopérative, je fais la facture, on fait une NDI<sup>192</sup>, la NDI, il faut faire quoi, il faut facturer quoi ? Enfin bon bref, tu vois, il y a des choses comme ça qui ne sont pas claires dans lesquelles, maintenant je suis assez désagréable, je demande une petite procédure, qu'est-ce qu'il faut faire pour que ça marche. Alors je ne sais pas si ça se fait, je ne sais pas si ça se fera, mais pour le

---

<sup>192</sup> NDI : Note de Débit Interne.

moment je n'ai pas de nouvelles. Je sais que la prochaine fois, je me le suis noté pour la prochaine fois, mais je sais que la prochaine fois, je demanderai "tiens, où c'est que cela en est ?". Il y a des trucs tout bêtes, là en tant qu'entrepreneur avec Artenréel, c'est le cas le plus classique quoi. Maintenant je sais comment ça va marcher la prochaine fois, la journée de cet après-midi, là je suis en EHPAD<sup>193</sup>, je le sais, mais je ne sais pas si les autres le savent. Et à chaque fois, on se pose la question "tiens, qu'est-ce qu'on fait dans ce cas-là ?". Alors après, c'est vrai que ce ne sont peut-être pas des choses simples, parce qu'un cas tout simple de gens qui sont dans la coopérative et quelqu'un qui va participer au festival dans la coopérative, c'est un autre cas de figure, etc. Quelque part, c'est complexe. Mais pour que l'entrepreneur sache, fasse sa facture juste premier coup, il faut qu'il y ait quelque part un demi bout de papier où il y a marqué "tu fais ça, tu fais ça", et c'est bon, on n'en parle plus. Ça aussi, je trouve que ça manque au niveau documentaire, il y a des procédures qui manquent. Enfin même pas des procédures, des modes d'emploi quoi. »

*Camille : « C'est un travail de lisibilité en fait, oui que ce soit accessible pour tout le monde. »*

Personne 4 : « Des fiches d'instruction. "Il faut faire ça, on fait ça." En cinq lignes, la personne sait qu'il faut faire ça et je ne me pose pas de question. Et n'importe qui, qui veut savoir, il va sur le site et il sort la procédure. Toutes les grosses boîtes avec un système qualité fiable, c'est comme ça que cela se passe. Il n'y a même pas de papiers, comme ça tu es sûr que la version de l'ordinateur est toujours bonne. Tu as une personne qui a la clé ou qui a le mot de passe pour changer de procédure, ou pour la valider, et puis voilà. N'importe quel entrepreneur va regarder sur le site et on gagne du pognon et du temps. »

*Camille : « Est-ce que c'est lié aussi au fait que ce sont des cas qui se présentent et qui ne s'étaient pas présentés avant ? Ou alors... »*

Personne 4 : « Ce sont des cas qui se présentent rarement, pas si souvent que ça dans certaines coopératives. Artenréel, ils ont l'habitude de travailler ensemble, alors eux ils savent. Et si ce n'est pas Artenréel, c'est tellement de temps en temps qu'on ne sait pas. Tu vois là, F vient pour me dire comment ça marche. Si j'avais trouvé ça sur Internet, bah j'aurais dit "tiens, il faut Antigone, le nom d'Antigone, etc., machin". Tout le monde ne demande pas une formation tous les jours, mais il y a déjà des personnes qui ont demandé. Mais à chaque fois, quelqu'un est obligé d'expliquer, alors que ce serait sur le site, "bah écoute, regarde il y a la fiche demande de prise en charge formation". »

*Camille : « Mais moi j'ai vu passer la fiche demande de formation, je ne sais pas si c'est sur l'Intranet ou pas... »*

---

<sup>193</sup> EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes.

Personne 4 : « Bah peut-être, mais moi je ne sais pas. Il n'y a pas de communication, enfin de mon point de vue, il n'y a pas de communication sur tout ce qu'on peut trouver, ou tu vois, ça pourrait être un petit rappel dans les réunions des apéros. "Ah tiens, il y a..., on a remarqué que plusieurs ont posé la question, on vous rappelle qu'il y a cette procédure, cette procédure et cette procédure, ces petites feuilles d'aide qui sont sur le site, n'hésitez pas à les regarder." Il faut juste s'arranger pour qu'il n'y ait pas quand même que les nouveaux qui soient là. Mais ça fait gagner énormément de temps. C'est du temps de gagné, et donc de la productivité en plus pour faire autre chose. Comme le fait de mettre, alors ça je n'en suis toujours pas revenu, que ce soit les chargés d'accompagnement qui fassent le standard. Avant il y avait une personne qui ne faisait que ça. Donc elle faisait le standard certes, mais qui faisait 36 000 autres choses, mais qui avait le temps de s'occuper de dossiers bien particuliers et de faire le standard en même temps, qui connaissait toutes les ficelles, tous les trucs, etc. Depuis que la personne est partie, bah on préfère payer une personne chargé(e) d'accompagnement pour faire du standard, quitte à connaître son domaine mais pas forcément celui des autres, très clairement ce n'est pas son boulot, qui ne va pas être un lien unique vis-à-vis de l'extérieur si tu veux. Et puis voilà, ça coûte les yeux de la tête. Tu ne payes pas au même tarif quelqu'un qui va te faire du secrétariat, secrétariat plus plus, qu'une personne qui est payée plus, un chargé d'accompagnement je suppose que ce n'est pas le même prix, et un responsable de coopératives non plus qui coûte beaucoup plus cher et qui, pendant qu'il est au téléphone, ne va pas faire son boulot pour lequel il est payé. C'est une décision stratégique qui, pour moi, à court terme, fait perdre du pognon à la boîte, très clairement. Très clairement. On dit à tout le monde "c'est moins cher", mais si tu fais un chiffrage précis, c'est nettement plus cher. Les tarifs ne sont pas les mêmes. A moins que tu dises à H "écoute, on te paye un SMIC quand tu es au standard".»

*Camille : « Oui et puis parce que dans les faits, les personnes qui sont au standard font aussi leur boulot plus ou moins en parallèle, sauf qu'ils sont sollicités en plus par le téléphone. »*

Personne 4 : « Oui et tu ne peux pas avoir la même dispo, tu ne peux pas faire la même chose, ça n'a rien à voir. Alors qu'une personne qui serait au standard, qui s'occuperait aussi un peu de tout le côté extérieur, marketing extérieur aussi, communication extérieure, etc. Qui serait dedans et qui connaîtrait parfaitement le fonctionnement de la boutique, comment ça marche, etc., bah ce serait un plus en image de marque, si tu veux, fantastique. Maintenant ce n'est que l'avis de quelqu'un qui vient d'ailleurs, mais je veux dire c'est dommage. C'est dommage parce qu'en chiffrage, voilà... »

*Camille : « Toi, un peu dans la même lignée que ces choses, procédures qui évoluent, etc., comment tu as perçu les changements en fait légaux, qu'il y a eu au moment de la Loi Hamon où les associés ont du se positionner sur le fait qu'ils restaient dans la coopérative en tant qu'associé ou alors qu'ils*

*devaient partir de la coopérative s'ils ne voulaient pas être associés. Est-ce que tu as vu beaucoup de changements, beaucoup de personnes qui avaient du mal à se positionner ou qui ont quitté la coopérative ? »*

Personne 4 : « Non, je n'en ai pas vu beaucoup. J'ai plutôt connu des gens qui quittaient la coopérative parce qu'ils n'étaient pas contents de la coopérative. Parce que ça ne répondait pas à leur demande. »

*Camille : « Mais indifféremment de... ? »*

Personne 4 : « Je n'ai pas vu spécialement de changement. Maintenant plus que ça, moi je pense que ce n'est pas le but de la coopérative. Mais dire qu'être associé de la coopérative, c'est sympa, mais ce qui serait intéressant, ce serait de voir ce que cela veut dire dans les faits. Parce que dire "je suis très attaché à l'esprit de la coopérative", mais ne jamais y mettre les pieds, moi qui y met les pieds, quelque part, je me dis "bah tiens, oui est-ce que ma position est juste ou pas ?". Parce que je suis là, mais est-ce que je ne suis pas en train de me faire plaisir en disant que je fais avancer une noble cause pour le bien-être de l'humanité. »

*Camille : « Et est-ce que du coup tu trouves que c'est un travail à accentuer à la fois de la part de l'équipe et des associés déjà présents de renforcer le rôle de "qu'est-ce qu'un associé au sein de la coopérative ?". Enfin que les personnes avant d'intégrer, enfin avant de candidater au fait de devenir associé, se pose vraiment la question de quel est mon rôle et qu'est-ce que ça implique. »*

Personne 4 : « Oui et puis je pense qu'à la fois, il y aura toujours des personnes qui prendront la coopérative comme une boîte de portage salarial. Clairement, et puis je veux dire, ce n'est pas condamnable. C'est normal, et puis on n'en a tous besoin, et puis tant qu'à être dans une autre boîte où je vais être viré au bout d'un an ou deux ans parce qu'on estimera que j'ai suffisamment de bagages, autant être dans une coopérative où j'ai plus de visibilité dans le temps. Voilà, c'est comme ça. Je n'ai aucune solution par contre. Mais il y aurait peut-être un axe de réflexion sur qu'est-ce que je fais avant que la personne entre comme associé, mon but c'est quand même d'avoir des associés donc on ne va pas mettre la barre trop haute, mais pour qu'il y ait une sorte d'engagement du futur associé à participer à quelque chose dans la coopérative. Ne serait-ce que venir aux réunions, ne serait-ce que venir deux-trois fois par an aux apéros machin, je ne sais pas. Pour qu'aux apéros, on ne se retrouve pas qu'avec les jeunes qui ne savent pas ce que c'est qui viennent une fois et qui ne viennent plus jamais après. J'exagère, il y en a peut-être qui reviennent une ou deux fois, mais bon. Parce que moi c'est vraiment quelque chose qui me choque à chaque fois d'avoir l'impression d'être le seul ancien qui vient, en dehors des équipes, j'entends bien. C'est bien, ça me fait voir d'autres personnes que sinon je ne verrais pas. Ce sont des personnes que je vois une fois, et puis j'ai l'impression qu'on se fait un peu plaisir dans ces

réunions, mais que ce n'est pas quelque chose de constructif pour des personnes qui ont envie de profiter de ce moment pour aller plus loin dans je ne sais pas, dans la communication, dans ce qu'ils peuvent faire entre eux, dans "tiens, moi j'ai un projet, qu'est-ce que tu en penses, est-ce que je pourrais proposer ça à la coopérative?". Ou tu vois à un moment où les associés ou pas puissent discuter ensemble de sujets de la coopérative. »

*Camille : « Il y a un atelier là, alors il est assez récent, mais je ne sais pas s'il est tout récent ou pas, qui est animé par X, en partie ou complètement, qui s'appelle "Devenir associé". Et en fait c'est pour les entrepreneurs avant de devenir associé... »*

Personne 4 : « Oui, oui, on est obligés de le faire celui-là. »

*Camille : « Alors c'est trois heures je crois en soirée, je ne l'ai pas encore fait, mais il faut que je le fasse. »*

Personne 4 : « Oui, il est bien fait, X sait bien faire. »

*Camille : « Et j'ai assisté aussi, mais je pense que toi du coup ça doit faire un moment que tu l'as fait à Mouvement coop. par Y. Et j'ai trouvé ça fort quand même comme moment. C'était intéressant de voir les différentes réactions des entrepreneurs qui étaient du coup de fait dans la coopérative assez récemment arrivés et de voir les différentes réactions. Soit un peu, bon la plupart avait quand même une notion assez forte de pourquoi ils voulaient entreprendre en coopérative, mais aussi de voir des petites réactions de "ah ouais un peu, je n'imaginais pas qu'il y avait tout ça derrière". Et c'était intéressant de voir qu'il y avait des personnes qui très clairement étaient venues dans la coopérative, je ne sais pas si c'est pour des valeurs, mais voilà pour porter quelque chose d'autre en termes sociétaux, et d'autres où on voyait qu'il y avait juste le filtre de portage de leur activité. »*

Personne 4 : « Après, est-ce que, ça ne doit pas être évident mais ça doit exister ailleurs, quels sont les outils que la coopérative peut mettre en œuvre pour fidéliser ses associés quelque part ? Quand je dis fidéliser, je dirai fidéliser dans la mobilisation à faire des choses ensemble. Alors après Antigone, est-ce que ça s'y prête, je n'en sais rien. Tu vois, je ne sais pas. C'est pour ça que ce n'est pas évident. On serait tous dans le spectacle, ça aurait un sens. Là, on est dans tellement de métiers différents. Alors avec les ateliers bien-être, il y a peut-être des choses qui vont tout doucement se mettre en place. Mais à l'échelle plus globale de la coopérative, qu'est-ce qui fait que les personnes aient envie de s'investir dans la coopérative, dans ce mouvement. L'exemple le plus criant, moi c'est, bon je ne sais pas s'il y en a plus depuis, mais les six personnes qui se sont inscrites pour le séminaire et il y a juste l'animateur qui dit qui vient quoi, c'est une caricature. Ça pourrait être six qui disent tous, je viens. C'est curieux. Je ne fais pas de philosophie, je regarde juste les choses et les faits sont ce qu'ils sont quoi. Il y a quelque chose à mon avis qui est à travailler, comment est-ce que je peux faire pour que les anciens surtout, pas forcément les

jeunes, les jeunes ils sont plein de bonnes intentions, mais qu'est-ce qui fait qu'on puisse fédérer quelque chose sur les anciens qui fait qu'on est ce rôle de coopérative, et pas de coopérative uniquement de façon philosophique. »

*Camille : « Mais toi tu as déjà eu des discussions ou des retours des personnes qui étaient depuis un moment dans la coopérative et qui avaient du mal à se mobiliser ou à s'engager dans la coopérative, sur quels étaient leurs freins ou leurs raisons à, entre guillemets, pas en faire plus ? »*

Personne 4 : « Non, ce n'est pas un sujet dont je discute... »

*Camille : « Enfin après tu discutes ou tu as une idée sur ce qui pourrait freiner. Parce que c'est du temps ou c'est juste un manque d'envie ? »*

Personne 4 : « Alors il y a le temps et puis la deuxième chose, c'est le fait d'avoir quelqu'un qui, je pense, le fait d'avoir quelqu'un de référent, tu vois. On peut très bien imaginer d'avoir une personne dans la coopérative qui soit vraiment la personne qui fédère les projets, qui s'occupent de ce genre de choses. Et qui ne soit pas... tu vois, je pense, à peu près tous les chargés d'accompagnement, ils sont quand même à 99% de leur temps sur les entrepreneurs qui viennent, etc. Alors c'est bien pour l'entrepreneur, parce que voilà tu regardes ce que je fais certes, mais ça ne travaille pas sur l'entreprise, sur la coopérative quoi. »

*Camille : « Bah c'est sûr, il y a des chantiers transversaux qui sont en cours, mais la mobilisation est différente parce que ce n'est pas, entre guillemets, de l'urgence par rapport aux activités des entrepreneurs. »*

Personne 4 : « Ou la communication qui dit "tiens, nous on est en train de faire ci, on est en train de faire ça, est-ce que ça intéresse quelqu'un de faire partie du groupe ?" Ce ne sont pas forcément que des sujets confidentiels. Et la coopérative est quand même le fruit... le terreau de la coopérative, c'est quand même, et ça devrait quand même être les associés, les entrepreneurs. C'est eux qui poussent, devraient pousser, ou trouver le moyen de comment faire la sauce pour que les personnes qui sont des associés soient des moteurs dans l'ouverture de la coopérative et dans le développement de la coopérative. Que ce ne soit pas uniquement des personnes qui entendent parler de "tiens Antigone, machin, ça pourrait être bien, etc., etc., je viens de l'extérieur." Moi j'envoie de temps en temps des personnes ici, des clients qui ne savent pas quoi faire "bah allez voir une réunion d'information". J'ai vu plusieurs personnes qui sont venues aux dernières. Et puis, "il faut absolument que vous y alliez, on fait des projets chouettes, ils ont fait ça, ils ont fait ça, ils ont fait ça".»

*Camille : « Mais est-ce que ça toi depuis ton arrivée, tu as aussi vu une évolution, du fait de l'accroissement du volume d'entrepreneurs ? Est-ce que c'était quelque chose de plus facile de mobiliser les associés, parce que de fait avant ils étaient moins nombreux que maintenant où il y a*

*quand même un beaucoup plus gros volume d'entrepreneurs à gérer, et d'associés notamment ? Est-ce que le changement de taille a... ?»*

Personne 4 : « Je ne sais pas s'il y a vraiment eu un changement de taille qui a permis, parce qu'il y a quand même des personnes qui sont sorties, et il y a à peu près autant de personnes qui sont sorties que de personnes qui sont entrées, si je me souviens bien sur les tableaux. »

*Camille : « Là, maintenant tout entrepreneur confondu, c'est autour de 350-360 sur les trois. Mais c'est vrai qu'il y a cinq-six ans, je ne sais pas combien ils étaient. »*

Personne 4 : « Il y a aussi pas mal de personnes qui sont sorties. Mais non, moi ce que j'ai surtout vu, c'est le fait, la séparation qui se fait entre la structure et les entrepreneurs. Ca, c'est la plus grosse chose que je vois, d'avoir l'accueil tout au fond, etc. Alors qu'avant c'est vrai ce n'était peut-être pas l'idéal, il y avait peut-être des tas de problèmes avec, mais voilà quand on venait, on discutait plus avec l'équipe, etc. Il y avait ce volet convivial qui faisait que moi je me sentais en famille quelque part quand je venais. Et je savais que je ne dérangeais pas, alors que là il y a un étage administratif je dirai, et l'autre les deux premières pièces pour les entretiens. »

*Camille : « Après c'est vrai que bon... je pense qu'il va y avoir un travail de réflexion qui va être fait avec les nouveaux locaux. »*

Personne 4 : « Il faut faire avec, mais avant les bureaux étaient là. Et souvent les entretiens se faisaient au-dessus. Donc les gens ici, il étaient tranquilles, ils ne dérangeaient pas et puis allaient voir l'accueil. A l'accueil tu avais toujours la même personne, elle connaissait tout ce qui se passait, elle était au courant des procédures, etc., elle faisait le lien. C'était le chef d'orchestre quoi. Et maintenant, tu tombes sur la personne qui est là, mais qui n'est pas forcément du tout dans le même domaine. Je veux dire si c'est Z qui est l'accueil, bah elle va être hyper forte pour Arténréel, mais Antigone, c'est juste une autre coopérative, même s'il y a des ponts. Mais je veux dire, voilà, si je lui demande une question un peu pointue où elle ne sait pas répondre, elle va devoir se renseigner, elle va aller voir Y et il y a des pertes de temps qui se font. Alors qu'avant c'était toujours la même personne, enfin bon c'était familial quoi. Ca changera avec le prochain déménagement, ça on ne sait pas. Je suis innocent et j'ai toujours un espoir. Si je me remets aux faits, moi c'est vraiment cette séparation qui moi me saute aux yeux. »

*Camille : « Oui, bah oui, moi c'est vrai que je n'ai pas cette vision-là et c'est pour ça que c'est intéressant d'en parler avec des personnes qui ont connu d'autres organisations. »*

Personne 4 : « Et là je trouve que c'est dommage. Bon après c'est vrai que je n'ai plus autant besoin de la coopérative qu'avant. Tu vois, maintenant ça roule et puis je veux dire, voilà... mais je trouve quand même que c'est dommage. Une sorte de convivialité, et pour moi la coopérative c'est aussi quelque chose qui doit être convivial. »

*Camille : « Et il y a une perte de cette essence un petit peu ? Enfin, en tout cas, un effritement ? »*

Personne 4 : « Oui de cette ambiance commune si tu veux. Alors maintenant peut-être que ça va renaître d'une autre façon, à travers les groupes, je pense au groupe bien-être, etc., pourquoi pas. Dans le groupe où je suis, Ou avec T dans le co-développement, c'est un truc extraordinaire, ça c'est un truc qui n'existait pas avant. Il y a des choses comme ça qui sont sensationnelles. Donc c'est bien, mais c'est vraiment cet esprit de famille que je trouve qui était... bon après peut-être que ça ne devait pas l'être et que c'est normal que ce soit comme ça. Après moi, c'est ce qui m'attirait dans la coopérative. Cet esprit familial, cet esprit convivialité, etc. Et là pour le moment, c'est moins qu'avant je trouve. Mais il y a toujours cette question, pourquoi est-ce que les associés s'investissent si peu, d'une façon ou d'une autre, tu vois ? Alors même chose, peut-être que les nouveaux groupes qui se créent, c'est avec des associés qui sont anciens, qui ont envie de s'investir, etc. Je ne sais pas, mais c'est peut-être une façon de refaire les choses d'une manière différente. Mais ça me questionne quand même. Du coup je ne me suis pas inscrit. Je n'ai pas dit que je venais ou pas, je verrai à la dernière seconde. Parce qu'il n'y a pas de raison que je m'y colle à chaque fois et peut-être que le fait de ne pas m'y coller, ça va questionner aussi de savoir qu'est-ce qu'il faut que l'on fasse pour que les gens s'engagent. Après J dans son petit mot d'accompagnement, il mettait comme exemple le Sommet de Davos. Bon alors je n'ai peut-être pas compris sa philosophie, mais je n'aurai peut-être pas pris cet exemple parce que le Sommet de Davos, c'est par définition le sommet dans lequel les grands financiers du monde se répartissent les richesses de la planète. Donc c'est l'opposé total par rapport à la coopérative. Alors il y avait peut-être derrière, ah oui il y a tant et tant d'entrepreneurs derrière la coopérative, mais Davos ça n'a rien à voir vraiment avec l'environnement ni avec quoique ce soit. Si je te partage cette année, tel et tel pays ont été à feu et à sang, on les laisse vivre, et puis on va faire basculer comment les grands équilibres du monde quoi. Sauf si je me trompe, mais pour moi c'est vraiment le summum des plus grandes banques et pour eux, l'humain c'est juste un mot qui n'existe pas dans leur dictionnaire. Alors en y mettant un peu vernis et un peu de peinture avec quelques organisations qui ne sont pas... mais sinon voilà quoi. »

*Camille : « Je pense que j'ai fait à peu près le tour de mes questions. Enfin en fait les questions, on les a abordées au fur et à mesure de l'entretien et il y a des trucs que tu a rajoutés en plus. Mais je ne sais pas si toi tu as quelque chose en plus à rajouter qui te paraît intéressant et qu'on n'a pas du tout abordé. J'aimais bien aussi ton idée des grandes pistes de travail de la coopérative que tu lançais, je trouve ça intéressant de voir ce sur quoi il faut se pencher et ce sur quoi il faut bosser. Et je ne sais pas s'il y a des choses que tu veux rajouter en plus. »*

Personne 4 : « Moi je pense que ce ne serait pas un luxe d'avoir... pour revenir un peu, bon la personne de l'accueil, on peut l'appeler avec un titre un peu plus ronflant si possible, mais qui en

même temps que décharger au niveau administratif d'un tas de choses, être un point d'ancrage pour les personnes de l'extérieur, faire du marketing, je pense que ce serait vraiment un plus. Et l'autre, d'avoir une personne, alors peut-être que ça se fait un peu chez Artenréel, je ne sais pas, qui soit vraiment chargée de ce management de projets. Tu vois que ce soit vraiment un truc qui fasse point central, qui fasse appui pour les projets, qui soit en lien avec le chargé de comm, qu'il fasse d'une façon ou d'une autre le travail de prospection par rapport aux associés, par rapport aux entrepreneurs, qui donne l'envie de s'investir. Alors première réponse qu'on va te donner : de toute façon, on n'a pas l'argent. Mais pour moi, ce n'est pas une réponse. De dire "on n'a pas d'argent, on n'a pas d'argent", il faut voir derrière ce que ça donne en termes de rentabilité. Et si tu payes une personne mais que derrière, tu la payes un euro et qu'elle va t'en rapporter deux ou trois, pour moi, ce n'est pas du temps perdu. Après comment on peut le valoriser, comment on peut valoriser la coopérative auprès d'autres coopératives ou avoir des marchés qui s'ouvrent parce qu'il y a cet esprit de corps. Et surtout redonner aux gens l'envie de s'investir. Et participer au séminaire ! C'est un bon exemple ! Je ne pense pas que ça serait de l'argent perdu ! »

*Camille : « Ce serait un investissement. »*

Personne 4 : « Ce serait un investissement et ça donnerait aussi aux gens, si tu as quelqu'un qui valorise, qui rassemble les gens au sein de la coopérative, ça va aussi donner envie aux personnes extérieures de venir s'investir dedans. Je veux dire, ce n'est pas juste pour se faire plaisir. Mais on voit qu'il y a un truc, qu'il y a le projet, voilà parce qu'on a des tas de richesses dans les personnes qui sont dans les associés, je suis sûr qu'il y a des gens qui ont des tas de qualités et que s'ils savaient qu'on a envie de leurs compétences ou quelque chose qui les valorise, ils s'investiraient je pense. »

*Camille : « C'est vrai que c'est compliqué de... je pense que c'est un double mouvement quoi. Il y a pas mal de choses qui peuvent être impulsées de la coopérative, et puis c'est vrai qu'il y a quand même une partie qui, entre guillemets, doit venir des entrepreneurs. Je pense qu'il y a des entrepreneurs qui sont très faciles à mobiliser et à venir chercher à certains endroits parce que voilà ils ont cette volonté de s'impliquer vraiment pour des projets, et puis d'autres où c'est vrai il faut plus tirer le truc quoi. »*

Personne 4 : « Si déjà les gens se sentent dans une famille ou se sentent entendus, ou s'ils se sentent questionner, ça peut donner du liant pour qu'on ne devienne pas petit à petit une société de portage. »

*Camille : « Pour toi, c'est le gros risque ? »*

Personne 4 : « Pour moi, c'est un petit peu un risque, oui. Ce qui fait l'essence de la coopérative, de travailler ensemble, peut-être pour réinventer le monde, enfin cet esprit de coopérative se perde par d'autres... »

*Camille : « Et cette personne qui serait potentiellement sur du management de projet, etc., ce serait un des garde-fous en fait ? »*

Personne 4 : « Oui ce serait quelqu'un qui soit autant impliqué dans la politique, comme une entreprise, et qui dit "tiens, on va dans ce sens-là". »

*Camille : « Qui permette de garder le cap. »*

Personne 4 : « Oui. Je pense que H est à 99% dans la politique, c'est comme ça que je le vois, ce n'est peut-être pas comme ça mais c'est comme ça que je le vois. Dans la politique, autour des institutions, autour de tout un tas d'organismes divers et variés, la coopérative en a besoin pour exister. Donc ça a un rôle tout à fait primordial. Et derrière il y a une cible vers laquelle on devrait aller et celle-là, je ne la connais pas. C'est la grosse cible, paf !, et où est-ce qu'on est par rapport au centre de la cible ? Il faudrait que ce soit retraduit, c'est la première ligne des manuels qualité "Moi chef d'entreprise, je vais vers là". Un truc concret. Regarde les pubs, que ce soit Ikea, toutes les grandes enseignes, elles ont leur slogan. Et nous, on va vers ça, et après on décline comment. Tu vois, il y a juste ce truc qui est hyper important. Hyper important. Sinon les personnes en dessous, voilà on avance, on avance, je ne sais pas où on va mais on avance. Et là si tu as un responsable de projets, il t'écrit directement la "target" qu'a donné le chef d'entreprise. "Moi je veux ça, regarde ce qu'il faut faire pour que l'on aille tous dans le même sens." Et là tu as une vraie cohérence parce que tu traduis la volonté du chef d'entreprise. Encore faut-il qu'elle soit écrite, et claire et compréhensible par tout le monde. Ca, ce n'est pas forcément le cas de toutes les boîtes. Plus c'est simple et plus c'est difficile pour le chef d'entreprise, c'est hyper difficile de faire quelque chose de simple en trois mots. Et il faut qu'il se creuse pour qu'il s'engage sur le terrain, autrement que sur la politique. Tu vois, c'est vraiment une prise de position claire, de terrain, compréhensible par tout le monde, etc. Mais à partir de ça, les gens comprennent vers où ils vont aller et tu peux mettre en place les personnes qui vont faire le relai et qui vont faire fédérer la masse des salariés, chez nous des entrepreneurs, des associés. Bah oui, parce que sinon au bout d'un moment "moi mon chiffre d'affaires il augmente, je gagne ma crouste tranquillement, j'ai une autre boîte qui me fait juste ma fiche de paie". Si je vois que ce pour quoi il n'y a pas de slogan ou de grande affiche qui dise à la coopérative ce qu'on veut faire, et puis que c'est le flou artistique, bah voilà... je ne suis pas très motivé et puis est-ce que ça vaut la peine de passer du temps. »

*Camille : « De ne pas être dans quelque chose de juste consultatif. »*

Personne 4 : « Ce serait intéressant, et ça c'est bizarre, je n'ai pas l'impression que c'est fait, ou alors si c'est fait je ne suis pas au courant, mais d'essayer de prendre le problème par l'autre bout et demander aux associés pourquoi ils ne sont pas plus motivés pour s'impliquer dans la coopérative. Ce serait intéressant de le faire dans l'autre sens, tu vois. Pourquoi est-ce que vous n'êtes pas motivés ? Si tu fais un séminaire, tu ne vas pas avoir les gens qui sont motivés pour dire pourquoi ils ne sont pas motivés ! »

*Camille : « Non mais un séminaire autour de l'engagement, ce serait intéressant. »*

Personne 4 : « Ce serait intéressant au regard de ce genre de choses. Au regard de la fréquentation des apéros, des réponses au séminaire, enfin ce genre de choses. Qu'il y ait quelqu'un un jour qui demande aux gens : "tiens, pourquoi il n'y a pas plus de mobilisation ?" »

*Camille : « C'est ça en fait, qu'est-ce que l'on met comme moyens en face de nos objectifs ? »*

Personne 4 : « Ce n'est pas forcément la coopérative qui a des choses en plus à mettre en place. C'est qu'est-ce qui fait que dans notre politique ou dans notre façon de bosser fait que les gens n'adhèrent pas ? Ils y adhèrent philosophiquement, quand on leur demande, ils sont tout à fait d'accord, ils veulent être à la coopérative, mais ça s'arrête là. Qu'est-ce qui fait ? Le jour où la coopérative aura trouvé ce petit truc, ce n'est peut-être pas forcément grand-chose, elle pourra s'en servir pour avoir un projet de développement. »

*Camille : « C'est parlant, parce que ce n'est pas une problématique qui est spécifique à la coopérative. Comment tu fais pour qu'un truc prenne ? Et il y a eu pas mal de travaux ou de méthodes qui ont été mis en place. »*

Personne 4 : « Et à un moment donné l'année dernière, on aurait pu demander pourquoi tant de personnes de la coopérative partaient. Dans une boîte quand il y a du turn-over, ce n'est pas forcément que tout le monde a trouvé un boulot mieux ailleurs. Qu'est qu'il faut faire pour que les gens restent ? Autant le personnel de la coopérative, le staff, que les entrepreneurs de la coopérative, à partir de cas précis. Ce n'est pas de la philosophie ! C'est-à-dire il y a tant et tant de personnes qui se sont inscrites à ça, ça et ça. Pourquoi ça ne marche pas ? Et qu'est-ce que l'on fait pour que cela marche ? Et après tu n'arrives à retenir les gens tellement ils ont de projets ! »

## ANNEXE 7 : ENTRETIEN N°5 – 26/03/2018

---

Personne 5 : « En fait, les dimensions qu'il faut prendre en compte, c'est la dimension de l'horizontalité, c'est-à-dire que la coopérative est horizontale. Mais dès lors où tu l'abordes de façon institutionnelle et entrepreneuriale comme une entreprise normale, tu changes de référentiel. Tu te mets comme ça. Enfin volontairement, si je prends cette règle est que je la mets comme ça, tu te dis, oui tout ce qui est par terre, ça fait comme, ça fait une sorte de précipité à la con qui va se remplacer. Aujourd'hui, en tout cas moi je l'analyse comme ça, une des raisons qui fait que l'on est dans un univers entrepreneurial qui est très stressant et très oppressant, c'est ce phénomène-là. C'est-à-dire que tu as une précipitation des responsabilités et des charges qui vont vers le bas. Du coup, c'est le petit gugus qui est en bas qui en a un maximum sur la poire. Et ça, c'est un premier truc. Deuxième truc qui est aussi peut-être assez rapidement important à visualiser. En matière de représentation du personnel, c'est une clé d'entrée, c'est une clé de lecture, mais peut-être qu'il y en a d'autres que je ne connais pas. C'est que quand tu vois la représentation du personnel, tu te rends compte rapidement que les formats, les postures, les appuis fondamentaux, qui ont été définis de ça, il y a un siècle : le rôle du syndicat, le rôle du patronat, le rôle du salariat, voilà. Tout ça, ça explose. Ça explose complètement d'une coopérative, ça ne marche plus. Et ça ne marche plus à tous les niveaux. Moi j'ai été délégué syndical, mais en vrai, tu te rends compte que ce n'est pas possible. Parce que je suis entrepreneur-salarié et associé. Un associé, donc ça veut dire un actionnaire pour la faire courte, un actionnaire ne peut pas être délégué syndical, puisqu'en fait ce sont des trucs qui sont antinomiques normalement. »

*Camille : « Parce que c'est la notion de salariat qu'il y a entre... »*

Personne 5 : « Ca montre bien la problématique. Elle est passée sous le tapis chez Air France, mais il y a la même problématique. C'est-à-dire que tu as des salariés qui sont actionnaires de leur entreprise et qui sont syndicalistes. Et si tu veux, soit on pousse des cris en disant "ohlala c'est terrible, etc.", soit on dit, comme cela s'est fait à Air France, je prends cet exemple-là parce que j'en ai discuté il n'y a pas longtemps, soit on fait des bidouilles juridiques pour que le truc passe. Mais tu vois, ça montre bien que... tout ça pour dire que le modèle de l'entreprise aujourd'hui, tel que je le perçois, c'est un modèle qui, comme le modèle du salariat, est un modèle qui est en fin de course. »

*Camille : « Oui, il est clairement déclinant je pense. »*

Personne 5 : « Et on voit bien que tout s'épuise. Tous les systèmes, tous les amortisseurs, toutes les logiques même d'opposition sont épuisées aujourd'hui. »

*Camille : « Mais ce que tu dis là me fait penser à un article que j'ai lu il n'y a pas longtemps sur Coopaname, tu sais à Paris, où en fait ils expliquaient que pour eux en fait dans leur vision de la CAE, le salariat c'était une étape. Une étape de sécurisation des entrepreneurs, mais que pour eux, cette étape-là, elle serait amenée à être dépassée parce que ce qui conditionne le salariat historiquement et juridiquement, c'est cette notion de subordination qui n'est pas fidèle à la réalité d'une CAE, telle qu'ils l'entendent. »*

Personne 5 : « Mais même, par le schéma même des vocations, de ce dont on parlait tout au début, cette notion de subordination est de plus en plus insupportable. Parce qu'en fait dans la dimension aujourd'hui dans l'appréhension d'un métier, quel qu'il soit, il y a cette vision où l'on doit être acteur, initiateur d'innovations. Même le balayeur, je prends un exemple assez caricatural, on attend de lui qu'il fasse preuve d'initiatives. Donc ça revient à cette problématique de l'initiative qui va à l'encontre de la subordination pleine et totale. Et ça aujourd'hui, alors il faudrait vérifier, mais je sais par exemple que dans les années 50, tu avais une prime de subordination, enfin une prime d'innovation chez les ouvriers de chez Peugeot. Un ouvrier qui avait imaginé un truc nouveau, il présentait son innovation aux cols blancs et on lui rendait ça sous forme de primes. Aujourd'hui, je sais que cette prime, ce dispositif a disparu. Pourquoi ? Parce qu'on estime que, on estime d'une certaine manière que l'ouvrier, s'il fait preuve d'innovation, c'est une initiative qui va dans le même sens que l'entreprise. Donc, tout va dans le même sens. Et cette notion-là, je trouve qu'elle est assez éloquente. C'est-à-dire qu'en fait, c'est normal si je suis rémunéré et c'est normal aussi si j'alimente aussi cette démarche. En tout cas, pour finir un peu ce chapitre, c'est pour bien montrer qu'aujourd'hui, enfin en tout cas depuis cinq ans et demi que je suis dans cette coopérative, j'ai, enfin même au-delà, j'ai bien senti que le système est arrivé en bout de course. Pour moi concrètement, ça fait 25 ans que je travaille, j'ai travaillé dans un grand groupe qui n'existe plus avec une vision agricole d'achats et compagnie. Pareil, moi quand je suis rentré dans cette boîte-là... »

*Camille : « Tu faisais quoi dans cette boîte-là ? »*

Personne 5 : « J'étais expérimentateur en toxicologie sur des... voilà quand on parle des pesticides, bah voilà concrètement je testais ces pesticides sur les abeilles. C'était en 93 et déjà c'était une calamité. Mais ce qui était assez impressionnant, enfin moi ce qui m'a vraiment touché à ce moment-là, c'est le stage d'intégration. On m'a fait suivre un stage où les valeurs de l'entreprise m'ont été communiquées. En permanence en fait, nous étions évalués sur notre capacité à justement accepter, non pas la subordination, mais la vision et l'abnégation

qu'attendait de nous la compagnie. Et bon, ils n'ont pas mis longtemps à comprendre que j'étais hors normes... Donc moi je ne rentrais pas dans le cadre quoi. »

*Camille : « Et dans cette période de stage, c'était un peu des jeunes diplômés ou il y avait aussi des personnes plus... ? »*

Personne 5 : « Non, c'était tous les nouveaux en fait. Et donc moi du coup j'avais un CDD et à la fin du CDD, enfin même avant la fin du CDD, j'avais compris que je ne rentrerai pas dans le cadre et donc à ce titre-là, ça n'irait pas. Mais déjà je me suis dit "tiens, il y a quelque chose qui ne va pas". J'avais bossé en milieu fonctionnarial, et pareil on revient à cette même problématique de la subordination où en fait qui est complètement en décalage. J'ai bossé en milieu associatif. Le milieu associatif aujourd'hui est un milieu pour moi qui est excessivement en crise, notamment lié au fait que le milieu associatif est devenu... se professionnalise. Or, il n'est pas outillé pour se professionnaliser. Donc du coup, on en arrive assez rapidement... pour moi, de nombreuses associations auraient du migrer vers un statut coopératif où en fait le schéma de gouvernance et décisionnaire sont... l'épicentre est déplacé vers le salariat. C'est-à-dire que c'est ceux qui font, qui décident, ce n'est pas ceux qui profitent. Parce que finalement dans le fonctionnement associatif, les bénévoles c'est eux qui ont le pouvoir, pas les salariés. Et donc du coup, là moi quand je suis arrivé dans cette coopérative, je voulais faire trois activités. Je fais trois activités : celle du cinéma, celle de l'informatique et celle du journalisme. »

*Camille : « A la base, tu as suivi quoi comme cursus ? Enfin comme études, parce que tout à l'heure, tu parlais de toxicologie etc. ? »*

Personne 5 : « J'ai fait un BTS en agronomie et après j'ai fait un DEA en climatologie. Disons que ça arrive souvent quand on n'arrive pas à accéder au niveau de recherche espéré, on constitue un socle de connaissances transversales que j'utilise encore aujourd'hui en fait. Mais quand j'ai arrêté de bosser pour le cinéma d'Erstein en fait, je voulais assurer ces trois activités-là. Or, on m'a clairement dit, si tu fais ça, il faut ouvrir trois entreprises différentes. Bon, déjà ça me semblait assez ubuesque. Et donc là, dans ce cas-là, j'ai rencontré le cabinet de Tempo, qui est juste à côté, qui m'a dit "mais il y a les Coopératives d'Activité et d'Emploi qui pourraient répondre à ce que vous cherchez". Et effectivement, ça collait parfaitement, puisque là ici je peux assurer toutes mes activités sans que ça ne me pose de problèmes, même en plus de faire de la formation transversalement sur ces différentes activités. Donc c'était parfait. Et en passant, Tempo a été le seul, enfin j'ai rencontré le seul interlocuteur, qui m'a parlé de l'existence des coopératives. »

*Camille : « Parce que tu avais eu affaire à d'autres interlocuteurs ? »*

Personne 5 : « Ah oui, Pôle Emploi, CCI. »

*Camille : « Ca, c'était il y a six ans du coup ? »*

Personne 5 : « Il y a six ans. Donc voilà c'est parti. Et là c'est assez intéressant parce qu'on se rend compte... Pour moi, il y a une réalité qui rejoint encore cette question de la subordination, c'est que se défaire d'un employeur qui pose problème, pour moi c'est compliqué. Se défaire d'un client qui fait chier, je veux dire clairement, ce n'est pas compliqué. »

*Camille : « Oui, après il y a quand même... Enfin j'essaie de me projeter un peu, mais il y a quand même une certaine subordination au marché et il y a quand même une concurrence qui existe. »*

Personne 5 : « Oui mais à un moment donné, moi si je veux ne plus travailler avec quelqu'un, je peux ne plus travailler avec quelqu'un. Plus travailler avec son employeur, tu vois ça ne mobilise pas vraiment les mêmes fondamentaux on va dire. Perdre un client, oui si c'est le seul client, c'est embêtant. Mais là en l'occurrence, moi je considère que dans la quarantaine de clients diverses depuis cinq ans et demi, on va dire qu'il y a des clients dont je me suis débarrassé et j'en suis très content. L'exemple type qui rejoint cette notion de subordination et tous les réflexes, c'est que j'ai bossé pour un client dans le cadre de mon activité journaliste, la Caisse d'Epargne d'Alsace. "Ah ouais, c'est super, ça ramène du pognon, génial !" Oui, mais la problématique, c'est que eux ils ont un niveau d'exigence, comment pourrais-je dire, alors c'est un niveau d'exigence mais pas qualitatif ni quantitatif, ça se situe sur un autre point. C'est un niveau d'exigence sur la subordination, tu claques des doigts, tu dois être là. Et ça... "je m'en fous, je paye, je paye". Moi je peux te dire, j'ai eu le cas et c'est à un moment où ça a été un déclic par exemple. Moi je leur ai dit dès le départ, si je bosse avec vous, ça sera dans un cadre comme ci comme ça, avec un certain nombre de conditions. Et notamment, je tenais absolument à ce que tous les lundis matins, il y ait une courte réunion de coordination pour que, eux me disent quels articles ils ont besoin et le délai de publication. Un matin, un lundi matin, je prends la voiture, je suis en route, je suis dans les bouchons, je reçois le coup de fil... non je suis dans les bouchons, j'appelle donc le gars chez qui j'allais de la Caisse d'Epargne en lui disant "désolé, je suis dans les bouchons, j'arrive, j'aurai cinq minutes de retard". Et le mec me dit : "quelle réunion ?". Et là je dis "bah vous savez, on est lundi matin, on a notre réunion de coordination, etc." "Ah oui, mais ça ne va pas être possible, je suis dans l'avion, je vais monter dans l'avion, je vais partir pour Paris, il faut remettre ça." Et là, je me suis dit à ce moment-là, ok, le mec ne tient pas ses promesses. Et si le client ne tient pas ses promesses, ça va partir en sucette. Et dès cet instant-là, je me suis dit, et ça n'a pas manqué, le truc est parti en sucette. Mais l'intérêt de mon positionnement, c'est que lui, pour revenir à ça, pour revenir à cette perspective, lui pensait perspective pyramidal, donc c'est moi qui suis le chef, donc je te mets la pression coco. Et moi j'ai réinversé le rapport, j'ai dit "non ok, je crois qu'on ne va pas...". Alors j'ai noyé le poisson en disant "oh excusez-moi, il y a Général du monde qui m'a demandé un super contrat, donc on ne va malheureusement plus pouvoir travailler

ensemble". Bon lui était très content. "Oui je sens qu'on ne va pas pouvoir travailler ensemble." Mais l'intérêt de l'affaire pour moi, c'est que j'ai encore le choix, je n'ai pas vingt clients mais j'ai encore de quoi manger, l'intérêt de l'affaire, c'est que j'ai perdu un client mais je ne vais pas me foutre une balle dans la tête. C'est con mais... Et ça, c'est... Et troisième chose, j'ai perdu un client, mais j'ai toujours mes copains dans la coopérative. Parce que l'air de rien, aujourd'hui dans notre société, quand tu es foutu à la porte d'une boîte, tu perds ton réseau social, tu perds ton pognon, tu subis en quelque sorte la déchéance et l'humiliation d'aller à Pôle Emploi, et tu perds cette reconnaissance. Alors que là, non ! Et je ne culpabilise pas en plus. Puisque quand tu es foutu à la porte, tu culpabilises. Là tu ne culpabilises pas. Tu dis, bah c'est bon. Et j'en ai eu d'autres ! »

*Camille : « Mais cet arbitrage, tu penses que tu l'as fait parce tu avais déjà eu des expériences similaires avec des clients et parce que tu savais aussi que tu avais de quoi manger à côté ? Ou tu l'aurais fait dans tous les cas ? »*

Personne 5 : « Mais attends, même mieux que ça ! J'ai eu un autre client à la con dans une autre catégorie, qui s'appelle X, mais moi je n'ai pas culpabilisé. Je me suis dit "mais merde François, tu n'arrives pas à bosser avec eux, c'est bizarre quand même ! C'est des gens qui sont de l'ESS, ok ils ne se mouchent pas avec le coude, mais enfin bon...". Et là, tu discutes avec les copains d'ici, de la coopérative, et tu te rends compte que les mecs ont eu les mêmes problèmes que toi avec le même client, tu te dis "attends, c'est quoi ce délire ?!". »

*Camille : « Au niveau du règlement ? »*

Personne 5 : « Mais pareil, au niveau des mêmes fondamentaux, cette même base, l'espèce de mec pédant, quoique tu fasses c'est jamais assez, ce n'est pas suffisamment bien ou c'est le mec quand il te demande un café, c'est trop chaud ou c'est trop froid ou trop mouillé... Parce qu'il faut être comme ça avec le petit personnel, tu comprends. Là pareil, c'était anodin ! C'était anodin mais je me souviendrai toujours du moment où je me suis dit "putain, tu ne vas pas rester longtemps !". Ça a été justement pareil, il me sert un café et puis bah je vais laver ma tasse quoi. Et là, tu as le directeur qui me met la main sur l'épaule, "vous savez, on a du petit personnel pour faire ça". Bah tu sais, la femme de ménage ! Celle qui vient le samedi matin ou très tôt le matin et qu'on ne voit pas, parce qu'il ne faut pas déranger ceux qui bossent ! C'est aussi ça. Pour moi, la coopérative, c'est aussi sortir de ça, de cet espèce de rapport de castes qui est juste infect où tu ne considères même plus les êtres humains, tu vois. Enfin, ceux qui sont en-dessous de toi quoi. »

*Camille : « C'est intéressant quand même ce que tu racontes d'une structure de l'ESS. »*

Personne 5 : « Je te dis ça, mais je l'ai appréhendé, je l'ai échangé avec des gens d'ici qui ont eu exactement les mêmes problèmes, exactement la même appréhension. Et là, tu te dis "ok,

d'accord, là il y a des trucs". Et cette perspective, une fois encore, la perspective dans laquelle nous avons été élevés, éduqués, c'est une perspective verticale où celui qui est en haut a raison sur celui qui est en bas. Et c'est comme ça que ça marche. Et si tu n'es pas content... Or là, on est dans une autre perspective, on est dans une perspective horizontale où on s'interroge non plus sur celui qui au-dessus, mais sur celui qui est en face et là, on se dit "ah ouais, le mec qui est en face il a quand même un gros problème, il a quand même un gros problème avec le rapport à l'argent. Il est dans l'ESS parce qu'il y trouve un certain confort, une certaine résolution intellectuelle dans son rapport au pouvoir et dans ce conflit intérieur qui est mon rapport au pouvoir et mon rapport à l'argent." Il ne vient pas pour sauver les gens, il vient pour se sauver lui. Et ça, c'est important parce que... c'est une dimension assez importante parce que je pense que dès l'instant où on est dans cette dimension où on est lucide sur le rapport à l'autre, ça calme aussi un peu cette mise à l'écart. Et moi honnêtement, je vois des gens qui travaillent justement à la Maison de l'Emploi qui morflent et je suis content de ne pas être à leur place. »

*Camille : « Alors je ne sais pas si toi tu as eu le même ressenti en arrivant dans les coopératives ou en échangeant avec d'autres entrepreneurs, mais pendant les diagnostics ou même en échangeant pendant les ateliers ou d'autres moments, il y en a quand même beaucoup je trouve qui viennent suite à une succession ou une expérience professionnelle avec un employeur qui a été très compliquée quoi. »*

Personne 5 : « C'est gentiment dit ! »

*Camille : « Mais c'est vrai, il y en a quand même énormément qui... enfin il y en a beaucoup, c'est aussi des reconversions professionnelles, des changements, des choses comme ça, mais il y a aussi une forme de reconversion professionnelle de "je ne veux plus subir ça dans ma vie". »*

Personne 5 : « Bon alors après moi j'ai vécu... mais ça n'a rien d'exceptionnel, j'ai vécu deux caricatures, vraiment deux situations caricaturales, enfin pour moi des situations de petits chefaillons comme ça en contact avec des salariés. Moi j'étais salarié à ce moment-là et là tu te dis "mais oui, effectivement...". J'ai bossé pour la Fédération des centres socioculturels. Donc c'était en 2000 quand j'ai bossé chez eux. J'ai bossé plus de cinq ans. J'avais un patron qui n'était pas laxiste, mais qui était à l'écoute et qui considérait en permanence que l'essence de sa mission de manager était d'accompagner ses salariés, enfin ses collaborateurs, de les accompagner. Pas de faire leur boulot à leur place, juste de les accompagner. "Voilà, on a tel dossier et tel dossier, quelle est l'étape n°1, 2, 3, 4, 5 ? A la cinquième, il faut que ce soit réglé. Si ce n'est pas réglé et bah on verra. Il y avait cette confiance mutuelle sur les dossiers qui faisaient que du coup on avait une certaine intelligence dans le dimensionnement et dans le positionnement. En fait, on avait des axes stratégiques, on disait "bah moi je veux apporter tel projet, parce qu'il me semble s'inscrire dans telle dimension, etc.". Et bah le gars s'est fait avoir. Le mec parce qu'il avait, entre

guillemets, cette vision assez coopérative du pouvoir. Il faut avoir en tête que le Fédération des centres socioculturels est une association. Les membres que sont les bénévoles de cette fédération l'ont viré parce qu'il avait une vision qui n'était pas pyramidale. »

*Camille : « C'était la raison principale ? »*

Personne 5 : « Oui. Plus tard, donc dix ans plus tard, je bosse pour un cinéma. Huit ans plus tard, je bosse pour un cinéma. Et je me retrouve avec une nénette, mais la nana complètement imbue de sa fonction et avec des caricatures absolument hallucinantes, à m'engueuler... Je me souviendrais toujours d'un lundi matin où je m'en suis pris plein la gueule parce que durant le week-end elle avait utilisé la voiture, la voiture de fonction du cinéma, pour faire un déménagement, et puis elle avait crevé, et tout ça c'était de ma faute. Elle me l'avait reproché. Et là, c'est pareil, dans cette espèce de situation de sidération où on se dit "mais c'est quoi ça...". Et en fait, on est dans cette espèce de rapport où globalement la justification du rôle du chefaillon n'est pas liée à la fonction, mais liée à cette capacité d'oppression qu'on va pouvoir générer sur la personne subordonnée. »

*Camille : « Oui, il y a à la fois quelque chose qui tient de la personne en elle-même, la manière dont elle voit qu'elle peut manager une équipe ou pas, et la structure aussi. Enfin comment dire... l'autre fois, je parlais de... Parce que l'année dernière, je cherchais du boulot et j'étais serveuse dans un restaurant. Et tu vois, je me suis posée la question de quelle manière tu pourrais imaginer en cuisine, même en salle, une organisation qui ne serait pas hiérarchique, enfin telle qu'on la conçoit, pyramidale. Et je me disais, c'est marrant, il y a quand même des structures où tu arrives bien à visualiser et d'autres où beaucoup moins. Ou même si par exemple les seconds, etc. ils ont une marge de manœuvre, ils ont une capacité à prendre des initiatives, à être réactifs, etc. Tu en as quand même un qui dit "feu, on envoie, etc." et j'avais du mal à visualiser comment tu pouvais inverser ce truc. Enfin tout ça pour dire que je pense qu'il y a à la fois quelque chose qui tient du manager en lui-même et aussi le modèle dans lequel il exerce ses fonctions. »*

Personne 5 : « Pour moi en fait ce que je conçois, c'est le fait qu'il y a deux niveaux, tu as le positionnement et l'illusion. Pour moi, dans ces situations un peu frontalières, alors typiquement en cuisine je n'ai jamais bossé donc je ne peux pas... Mais quand il y a un problème de légitimité, à ce moment-là tu te conditionnes et tu donnes l'illusion. Et ça, cette problématique-là, moi je l'ai retrouvée à chaque fois partout. Et dès l'instant où le mec commence à jouer sur ces deux tableaux-là, tu te barres. Parce que là le mec ça veut dire qu'il va jouer sur ce que tu es, et non pas sur ce que tu fais pour sa subordination, pour installer son pouvoir sur toi. Et d'ailleurs, il n'y a pas très longtemps, j'ai couvert un spectacle sur le mentalisme et la prestidigitatrice disait "Moi je n'ai aucun pouvoir. Pour prendre le pouvoir sur quelqu'un, mes deux armes, c'est l'illusion et

la manipulation." Le conditionnement en fait. Et en fait, on voit qu'intuitivement, dans une secte où, pour tourner un peu en caricature, dans certaines entreprises, on joue là-dessus. »

*Camille : « Mais même jusque sans aller jusque dans des sectes, je pense que si tu as un moment de fragilité physique ou psychologique ou quoi que ce soit, chacun peut manquer de discernement là-dessus. »*

Personne 5 : « Oui mais c'est par moment. C'est-à-dire qu'en fait, c'est ça qui est terrible, c'est-à-dire qu'en fait quand tu es dans le positionnement de l'examineur, tu vas la trouver la faille. Il suffit juste de la trouver. Même si je suis juste dans la position, tu vois justement, c'est tellement facile d'être dans la posture d'u gérant voilà qui regarde, tu prends ta montre "Il est 9h02, vous savez que c'est 9h ? Vous croyez que, vous savez où vous êtes là ? Ici c'est 9h, demain il faudra que ce soit 9h. Je ne veux pas le savoir, votre vie personnelle ne m'intéresse pas." C'est tellement facile ! C'est tellement facile. Et en face de cette posture, on est dans une espèce de comédie de tragédie humaine et on se dit, mais ça mène où tout ça... ça mène où ? Sur cette question du syndicalisme, tu te rends compte des rôles. Le syndicalisme a été constitué dans l'opposition même de cette espèce de rôle de patronat. Et au milieu, tu as le salarié. Et le mec voilà, tu te positionnes comme ça. Soit tu as une personnalité forte et qui va relativiser ou prendre le large. Et dans ce cas-là, soit le mec va essayer de l'adouber, soit de le virer. Soit autrement tu casses la personne, et dès l'instant où elle est cassée, après tu en fais ce que tu veux. Et c'est ça ce qui est terrible et moi je trouve ça absolument abject. Et si on regarde en fait sur les gens qui sont ici, on est dans cette dimension, non pas de chercher une troisième voie, mais de construire cette troisième voie où en fait on se dit, mais notre relation au travail n'est pas une relation qui doit être destructrice, c'est une relation qui doit être constructrice, dans le sens où, avec les guillemets et la modération qui va bien, on se dit ce que j'ai fait aujourd'hui pour l'humanité ou pour le monde, ce n'est pas énorme, mais c'est un petit truc et ça a un sens. Ca, c'est capital, c'est capital. Là, le coup de téléphone de tout à l'heure, ça a un sens, je sais que la personne qui est bloquée actuellement avec son petit problème d'informatique, qui moi me semble complètement ridicule, j'aurais très bien pu l'humilier en lui disant "mais madame, vous avez 50 ans, mais vous vous rendez compte". Alors que c'est juste un process qui va lui permettre de sortir de son ornière et ça a un sens de se dire "voilà cette personne qui est bloquée, mais qui est bloquée dans ce qu'elle doit réaliser, je la débloque", ça a un sens. Au même titre que, elle, dans sa journée, elle va débloquer, en tout cas j'espère que ça marche comme ça, elle va débloquer quelqu'un qui est aussi coincé, et ça a un sens. Et c'est ça qui est assez intéressant, enfin pour moi dans ce que je fais. Et c'est pour ça quand ici je vois le nombre de gens qui travaillent sur le soin et le bien-être, je me dis qu'il y a aussi une dimension qui est à débloquer. C'est bien ça qui est important.

Et pour revenir à cette question de syndicalisme, moi quand j'ai été élu il y a cinq ans et demi, il a fallu que... Donc tu sais, j'ai été élu délégué du personnel. Parce que je me suis rendu compte que les latitudes de délégué du personnel sont assez ridicules, je me suis rapidement dirigé vers la délégation syndicale. Mais pour avoir une délégation syndicale, il faut qu'il y ait un syndicat, une centrale syndicale, qui te donne une délégation, qui te délègue, qui te confère un pouvoir. Et donc du coup, j'ai appelé la CGT<sup>194</sup> et je leur ai expliqué ce qu'était la coopérative. Ils n'ont rien compris. CFDT<sup>195</sup> : "Hein, c'est quoi ça ? Vous êtes combien ?" Force Ouvrière, enfin j'ai fait toutes les centrales, hallucinant. En fait, j'ai rapidement compris que les gars ne comprenaient même pas, ne voulaient même pas comprendre où j'étais quoi. Et j'ai eu quelqu'un à Paris à l'UNSA<sup>196</sup> et la personne que j'ai eue m'a dit "écoutez, je ne connais absolument pas, je ne connais absolument pas les coopératives, mais comme ça sur le principe, je dois vous avouer que ça me semble complètement extraterrestre, mais ça m'intéresse, donc on y va." Donc elle m'a envoyé une lettre où dedans il y avait la délégation syndicale. Mais si tu veux, donc j'ai suivi tous les stages organisés par l'UNSA pour être délégué syndical, et j'ai fait tous les stages, donc délégation du personnel, CHSCT<sup>197</sup>, comité d'entreprise, délégation syndicale. Et là, tu te rends compte, mais vraiment le gap, qui est de tous points de vues : d'un point de vue spirituel, d'un point de vue mental, d'un point de vue juridictionnel, de tous les points de vue... Tu te dis, mais c'est hallucinant qu'on en soit encore là. Et tu comprends que... Juste une anecdote. Quand je suis arrivé à l'UNSA, il y a un copain qui me dit "si, c'est un syndicat qui est différent des autres". "Mais en quoi c'est différent ?" "Bah tu sais, par exemple, nous les Prud'hommes, nous on ne demande pas d'argent. Bah tu sais bien, quand un salarié attaque aux Prud'hommes, le syndicat prend 15% sur ce qui est gagné aux Prud'hommes, bah nous on ne le fait pas."

Alors un autre exemple, ils siègent dans les instances de négociation de branches, donc les négociations de branches annuelles salariales. Donc là tu as la négociation de branche avec en rang d'oignons les syndicats, enfin les syndicats salariés, et de l'autre côté les syndicats patronaux. Et donc début de la discussion, FO<sup>198</sup> prend la parole : "Bon bah voilà, vu les résultats de cette année concernant la branche, on revendique une augmentation salariale de 17%." Les syndicats patronaux : "Mais ce n'est pas possible, etc. !" "Bon bah, on n'est pas disposés à négocier, on va reprendre une date." Ils reprennent une date, fin de la réunion. Et là le copain qui me raconte ça, c'était la première fois que j'étais présent "mais c'est quoi ces négociations ?" Le mec de FO qui me dit "écoute coco, chaque fois que tu poses ton cul sur cette chaise, tu vas toucher 200 euros, tu n'imagines pas que l'on va faire les négociations en une fois ?".

---

<sup>194</sup> CGT : Confédération Générale du Travail.

<sup>195</sup> CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail.

<sup>196</sup> UNSA : Union Nationale des Syndicats Autonomes.

<sup>197</sup> CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

<sup>198</sup> FO : Force Ouvrière.

Troisième exemple : tous les six mois se tient ici à Strasbourg le Salon du Comité d'Entreprise, un grand moment, vraiment un grand moment. Donc quand tu t'inscris, tu dis ta hauteur dans la hiérarchie syndicale. Donc délégué syndical, on va dire que c'est colonel. En bas du classement, c'est délégué du personnel. Donc dans la hiérarchie, moi je suis délégué syndical avec dix heures, donc ce n'est même pas colonel, c'est sergent-colonel, c'est la base quoi. Et tu as des mecs, donc moi j'étais présent sur le stand de l'UNSA pour faire ma permanence pour expliquer mon rôle. Et tu as un mec, donc délégué syndical, qui arrive : "Toi aussi tu es délégué syndical, tu es à combien ?" "Quoi ?" "En nombre d'heures ? Tu as combien d'heures de délégation ?" "Bah, j'ai dix heures." "Tu es naze toi, moi délégation totale !" Et il m'explique donc délégation totale, donc pendant 35 heures tu es détaché pour ton syndicat. Donc clairement, depuis vingt ans, il ne bosse plus pour son entreprise. »

*Camille : « Il n'a plus aucun contact, plus aucune notion de... »*

Personne 5 : « Et quelque part, à travers ces trois exemples-là, si tu veux pour moi ce qui est important, ce qui me semble important, c'est de montrer les postures complètement caricaturales dont l'espèce de chefaillon qui s'estime avoir le droit de vie ou de mort de ses salariés. Et d'un autre côté, tu as des gens qui constituent... D'un côté, j'ai envie de dire, tu as les seigneurs et de l'autre côté, un petit peu comme naguère où tu avais le clergé qui en fait constitue des espèces de chapelles, des petits bastions, où globalement tu as les syndicalistes. Cartonner un syndicaliste, aujourd'hui un employeur n'ira jamais le faire. Aujourd'hui tu te prends un Prud'hommes dans la gueule, c'est terminé. Et ça, ça remonte justement à l'époque où j'étais à la Fédération des centres socioculturels, toujours sur cette dimension syndicale. Quand je venais d'arriver à la Fédération des Centres sociaux, il y avait un centre social qui venait de fermer. Et j'avais eu le détail de l'affaire. En fait le directeur du centre socioculturel qui fermait avait fait une bêtise, une connerie pas monumentale, mais une connerie. Tu sais à l'époque, quand tu avais un CDD<sup>199</sup>, tu avais un type en CDD, au bout de six mois, et que le CDD n'était pas reconduit, mais que tu embauchais deux mois plus tard une autre personne mais sur le même poste, la personne devait être informée de la réouverture du poste. Et il ne l'avait pas fait, essentiellement parce que les deux mecs ne s'étaient pas entendus. Le gars en question, l'ex-salarié avec l'aide de la CGT attaque aux Prud'hommes le directeur en question. A l'époque, donc ce n'était pas en euros encore, en francs, le mec récupère 350 000 francs de Prud'hommes, ce qui représente environ 30 000 euros, un truc comme ça, aujourd'hui. Et le mec, l'ex-salarié, était très très fier "on a gagné, on a gagné". Et oui, effectivement ils avaient gagné 350 000 francs, donc tu imagines 10 ou 15% pour la CGT. 350 000 francs, ça fait 30 000 euros dans les escarcelles de la CGT. »

---

<sup>199</sup> CDD : Contrat à Durée Déterminée.

*Camille : « Et j'ai une question : si à l'inverse le procès est perdu, le salarié, enfin l'ex-salarié, doit les 10 ou 15% du... ? »*

Personne 5 : « Non, alors ça c'est un article de Loi qui fait ça. Tu as un article de Loi globalement qui dit que le syndicat, de toute façon ce ne sont que des bénévoles dans le syndicat, donc le syndicat peut attaquer aux Prud'hommes au nom d'un salarié et si le syndicat perd, il n'a rien à payer. Puisque les frais de justice se limitent uniquement à la saisine du syndicat. Le syndicat n'a rien à perdre, ils ont tout à gagner. Tandis qu'en France, le patron, lui il n'a pas un syndicat, il est obligé de faire venir un avocat. »

*Camille : « Le patron ne peut pas passer par le MEDEF<sup>200</sup> ? »*

Personne 5 : « Non, je ne crois pas. Non il est obligé de se faire représenter par un avocat et là pour le coup... Donc pour finir la petite histoire, qu'est-ce qu'il s'est passé ? Le centre socioculturel, lui, n'avait pas 350 000 francs en trésor. Il a mis la clé sous la porte et 21 personnes au chômage. Et là, tu avais quand même la CGT "on a gagné, on a gagné". Alors soit on est égocentré et on ne voit pas ça, soit quand on voit la caricature des rapports sociaux telle qu'elle est transmise aujourd'hui, tu as envie de dire, mais c'est quoi cette blague ? Voilà c'est ce que j'ai vécu, ce qui a forgé un peu ma décision de venir dans cette coopérative où je suis pétri de ces choses-là. Mais ce que j'ai vécu moi, ça n'a rien d'exceptionnel. Ça n'a rien d'exceptionnel. Et on le voit encore aujourd'hui parce que dans les rapports d'une certaine manière qu'on a encore dans la coopérative, on en est encore là. Tu as des gens qui réagissent mais comme dans la cour de récréation, tel que nous avons été éduqués. Mais c'est ça la problématique, c'est d'arriver à dépasser ce rapport hiérarchique, mais surtout à déplacer ce rapport hiérarchique. Ce n'est pas le dépasser, faire la lutte finale, la révolution, non juste le déplacer. Il y a des responsabilités dans la hiérarchie et à ce titre-là, on est plus ou moins responsable, on n'a plus ou moins des commandes, etc. Ok, on l'accepte ou on ne l'accepte pas. Mais à un moment donné cette hiérarchie doit porter sur ce que l'on fait, mais pas sur ce que l'on est. Et aujourd'hui, c'est bien cette frontière-là. Quand je parle d'illusion, c'est bien cette place, c'est qu'on entretient une forme de confusion entre ces deux rapports-là et c'est tellement pratique. »

---

<sup>200</sup> MEDEF : Mouvement des Entreprises De France.

## ANNEXE 8 : ENTRETIEN N°6 – 27/03/2018

---

*Camille : « Est-ce que tu peux me redire ta date d'entrée dans la CAE, vite fait un petit topo sur ton activité, enfin voilà juste resituer quand tu es entrée chez Artenréel, sur quelle activité, quel secteur géographique, quelques infos de base. »*

Personne 6 : « Je suis entrée à Artenréel le 1<sup>er</sup> juillet 2017 en contrat CAPE, donc je suis toujours en contrat CAPE jusqu'au mois de juin. Ça fera onze mois puisque j'ai déjà fait un an dans une couveuse à Créa'cité à Porte du Rhin. Et donc j'ai voulu changer parce qu'Artenréel ça correspondait plus à mon activité d'artisanat, de céramiste. Au niveau de la formation et de l'accompagnement, ça me convenait mieux, déjà c'est plus près de chez moi, donc j'y vais plus rapidement. Comme j'habite en centre-ville et que les bureaux sont en centre-ville, je peux y aller à pied ou à vélo, et du coup je peux voir ma chargée d'accompagnement plus souvent. Quand c'était à Porte du Rhin, c'était la catastrophe pour y aller. Et les formations correspondent plus, enfin Artenréel c'est plus spécialisée pour tout ce qui est artisanat et art. Du coup quand j'ai des questions spécifiques, en général j'ai des réponses rapidement. Donc c'est vrai que dans mon cas, c'était quand même plus intéressant. »

*Camille : « Et c'est Créa'cité qui t'a orienté, qui t'a parlé d'Artenréel ou c'est toi en t'informant ? »*

Personne 6 : « Bah je connaissais déjà Artenréel de nom, j'avais déjà été sur le site plusieurs fois. Et j'ai été sur un marché avec F qui m'a conseillé, qui m'a dit qu'elle était à Artenréel et que c'était super, que c'était vachement bien au niveau des statuts. Parce qu'elle m'a parlé du contrat CESA aussi, parce que ça je n'avais pas compris sur le site les différents statuts, c'était assez opaque pour moi entre le CESA, le CAPE, machin. J'avais vu des comparatifs en cherchant sur Google mais je n'avais pas... donc elle m'a tout bien expliqué. Ça m'a intrigué et je suis allée à la réunion d'information, et c'est moi qui ai demandé à changer parce que ça me paraissait intéressant et puis aussi pour continuer en contrat CESA, ça me paraissait pas mal. Voilà. »

*Camille : « Et du coup, tu es arrivé à Artenréel avec ton activité de céramiste avec à la fois ce qui est sculptures et expositions et sur ce qui est utilitaire ou tu en avais qu'une au début. »*

Personne 6 : « J'avais déjà les deux, parce que ça m'intéresse beaucoup de faire de la sculpture et j'aimerais bien faire des installations, répondre à des appels à projets, etc. Mais comme je suis réaliste et que j'aimerais bien vivre de la céramique, l'utilitaire ça permet de toucher un public plus large et de se faire connaître aussi. Donc je fais ça et aussi un peu de bijoux parce que pareil, ça se vend très bien et ça permet d'être au contact avec les gens et après avec le bouche à

oreille... Ca permet déjà de faire des ventes et de commencer à en vivre. Avant d'avoir des grands espoirs et des rêves de grandeur, on va dire ! »

*Camille : « Mais toi à terme c'est un développement qui te plairait tout ce qui est sculpture ? »*

Personne 6 : « Oui, oui, là j'en ai fait un peu plus pour des événements spécialisés dans la céramique, des marchés de potiers, des biennales, etc. auxquels je vais participer. J'en fais de plus en plus. L'année dernière j'ai fait mon premier marché de potiers. Et là cette année en 2018, je vais participer à deux biennales de céramique et à quatre-cinq marchés de potiers. Donc là j'arrive déjà dans un secteur qui est plus spécialisé avec des amateurs, donc j'arrive déjà à rentrer dans la niche de la céramique, ça commence à se faire petit à petit. Donc je pourrai vendre plus de sculptures je pense. Avoir des contacts avec des galeristes, etc. Pour ça, je participe à des concours en espérant gagner des prix, comme ça, ça va peut-être intéresser un peu plus les galeristes parce qu'il faut qu'il sécurise aussi au niveau des artistes qu'ils prennent, qu'ils rassurent leur clientèle à eux, etc. »

*Camille : « Et ça, ça se fait un peu à travers la notoriété via les prix, ce genre de choses ? »*

Personne 6 : « Oui les prix ça aide quand même. Etre visible sur des gros événements, l'année dernière j'avais fait le concours international de céramique dans la ville de Carouge en Suisse et ma pièce était dans les finalistes, et du coup elle a été exposée là-bas pendant plusieurs mois. Donc ça fait déjà une bonne visibilité, il y a un catalogue d'exposition, c'est déjà un poids supplémentaire quand on se présente à des professionnels qui pourraient revendre notre travail. Il faut qu'ils aient des arguments de vente eux aussi, donc c'est vrai que ça aide. Il faut justifier les prix quand même. »

*Camille : « Oui parce que tu n'es pas du tout sur le même tarif que.. ? »*

Personne 6 : « Non, non, la sculpture c'est clair que c'est des pièces uniques, enfin les tasses c'est des pièces uniques aussi, mais je les fais en série pour gagner du temps et ça reste des pièces d'usage quotidien. Forcément ça ne va pas être les mêmes prix qu'une sculpture où je vais passer soixante heures dessus avec différentes techniques, différents matériaux, ce n'est pas la même plus-value. Ce n'est plus le même travail, on n'est plus dans le même budget non plus. Monsieur et Madame Toutlemonde peuvent craquer sur une sculpture, mais tout le monde n'a pas forcément le portefeuille non plus. Donc là c'est vrai qu'il faut aller chercher les clients. Et ceux qui ont les portefeuilles de clients, ce sont les musées, les galeristes, voilà ceux qui organisent des événements ou ceux qui ont des lieux de vente à l'année. »

*Camille : « Et je ne sais pas du tout, une sculpture en termes d'ordre de prix de ce que tu peux faire, c'est... ? Ca va de quelle échelle à quelle échelle, juste pour avoir un ordre d'idée ? »*

Personne 6 : « J'en avais des toutes petites à 90 euros et la plus grosse qui a été exposé à Carouge l'année dernière, elle est à plus de 3000 euros. Alors tout ça après c'est charges comprises, TVA, 10% pour la coopérative, matières premières, cuisson et temps de travail. Parce que c'est la seule chose que je peux vraiment facturer, c'est le temps effectif passé sur la fabrication de la pièce. Parce que je ne compte pas le temps de recherche, je ne compte pas les déplacements, ni rien. »

*Camille : « Le temps en atelier quoi. »*

Personne 6 : « Oui c'est ça. Le temps pour faire les photos, pour mettre le site à jour, etc., je ne le compte pas. Donc du coup il n'y a que le temps en atelier que je peux facturer parce qu'il n'y a que celui-là que je peux compter. Je me chronomètre ! Je fais ça très sérieusement. »

*Camille : « Et tu fais ça depuis que tu es arrivée à la coopérative ? »*

Personne 6 : « J'ai commencé oui à peu près à ce moment-là. Parce que j'ai eu des propositions pour vendre en boutique et j'avais démarché aussi plusieurs boutiques. D'ailleurs il y a eu un problème, je ne connaissais pas mes stocks. Donc j'ai du faire des tableaux de stocks, compter toutes mes tasses et aussi la question, c'était comment je fixais les prix. Donc maintenant je pèse ma terre. Par exemple, pour mes tasses, je prépare toutes mes boules de terre que je pèse, comme ça elles font toutes les même poids. Et je me suis chronométrée sur chaque étape. Et je me suis chronométrée plein de fois pour faire une moyenne en fait. Et puis régulièrement, je me re-chronomètre pour vérifier que la moyenne n'a pas bougé. Et voilà, j'essaye de compter l'emballage aussi. »

*Camille : « Quand tu dis que tu te chronométrés, tu ne te stresses pas non plus avec le temps de fabrication ? C'est juste d'essayer d'être réaliste sur le temps que tu mets pour faire un objet satisfaisant ? »*

Personne 6 : « Je ne traîne pas, mais je ne me dépêche pas non plus, je prends le temps qu'il faut pour que ça soit fait correctement. Parce que déjà dans la vie de tous les jours, on ne peut pas se stresser à aller à fond la caisse tout le temps. Et en plus, comme je veux faire des produits de bonne qualité, on va dire assez haut de gamme, avec des belles finitions, du travail bien fait, propre. Donc forcément, ça prend du temps. J'ai choisi d'aller plutôt dans des belles pièces, quitte à ce qu'elles soient un peu plus chères. Je préfère les faire correctement, plutôt que de me dépêcher, de ne pas faire de finitions, et puis s'est allé vite, mais du coup je ne suis pas contente du produit fini quoi. Il a fallu choisir à un moment donné. Moi j'ai choisi de faire des trucs très beaux, bien finis et un peu cher. »

*Camille : « Et toute cette réflexion que tu as eu autour de la tarification, c'est quelque chose que tu avais déjà avancé pendant ton expérience en couveuse ou c'est un peu quelque chose dont on t'a*

*parlé à la coopérative et sur lequel tu as travaillé en ateliers ou avec ta chargée d'accompagnement ? »*

Personne 6 : « J'avais commencé déjà dans l'ancienne couveuse mais à chaque fois que j'ai eu un interlocuteur différent, j'ai reposé la question. Parce que j'avais reposé la question en arrivant à Artenréel, j'ai reposé la question en changeant de chargé d'accompagnement quand G est partie. Et là j'ai une nouvelle chargée d'accompagnement et je vais aussi lui poser la question. Et du coup je leur sors mon tableau, je leur demande ce qu'elle en pense, parce que peut-être que j'ai oublié quelque chose, ou peut-être que j'ai sous-évalué ou surévalué d'autres choses. Donc j'essaye d'avoir un maximum de points de vue. Parce que c'est vraiment vraiment délicat de fixer ses prix. Parce que je ne peux pas vendre à perte sinon ça ne sert à rien de faire ça, je peux retourner dans mon activité salariée. Mais après je ne peux pas non plus surévaluer mon travail parce que déjà je n'ai pas envie d'arnaquer les gens, et puis il faut quand même vendre. Donc il faut trouver la bonne fourchette de prix. Ce n'est pas évident. »

*Camille : « Et toi, j'imagine que tu as aussi les prix sur le marché de la céramique sur des produits de même standing. »*

Personne 6 : « Oui, oui, je regarde toujours le prix des autres par rapport au travail qu'il y a sur les pièces et je suis dans les clous par rapport à ça. Et du coup, je me dis que j'ai plutôt bien calculé mes prix parce que je suis dans les fourchettes de prix par rapport au boulot qu'il y a sur mes pièces. Donc ça va, ça me rassure déjà, ce n'est pas déconnant. »

*Camille : « Et donc du coup, tu m'expliquais tout à l'heure qu'avant d'arriver à Artenréel, tu as fait à peu près un an à Créa'cité, et donc avant d'arriver à Créa'cité, tu as fait des études à Duperré et entre temps, tu avais eu une activité salariée. »*

Personne 6 : « Oui j'ai fait plein de boulots entre temps, j'ai bossé pendant au moins cinq ans, le temps de mettre des sous de côté pour acheter mon matériel. »

*Camille : « Sur des activités alimentaires ou qui avaient un lien avec le projet que tu nourrissais ? »*

Personne 6 : « La première année après mes études, je donnais des cours de poterie à des enfants le mercredi matin dans une Maison des jeunes sur Paris. Et parallèlement, je travaillais chez McDonald's. Et en fait, j'ai fait que des jobs qui n'avaient rien à voir avec mes études à la base. J'ai bossé dans la vente, dans la restauration et dans l'insertion professionnelle. Je crois que je n'oublie rien, ça fait déjà pas mal de secteurs d'activité différents. Oui c'était surtout des boulots alimentaires en fait, le temps déjà de stabiliser ma situation et de pouvoir mettre de l'argent de côté. Et ensuite, comme j'avais un CDI à temps complet dans l'insertion professionnelle, j'ai eu la possibilité de demander un mi-temps, donc c'est aussi à ce moment-là

que je me suis rapprochée de Créa'cité pour que le début de mon mi-temps coïncide avec le début de mon activité. » [...]

*Camille : « Le SPI<sup>201</sup> n'est pas spécifique à la création d'entreprise, il est aussi valable pour les auto-entrepreneurs. »*

Personne 6 : « Oui, oui, mais je trouve que c'est bien que ce soit obligatoire, parce que je crois qu'il y a plein de gens qui ne se rendent pas compte dans quoi ils se lancent quand ils créent une entreprise. Même moi je savais que c'était difficile, ça faisait très longtemps que je me renseignais, ça faisait au moins un an – un an et demi que je me renseignais avant de me lancer. Et je savais que ce serait plus difficile que ce que je pensais. Tu imagines le truc, ça va loin... Et c'est encore plus difficile que ça en réalité. » [...]

*Camille : « Et tu as eu des craintes ou tu as des doutes ou pas au moment d'intégrer la coopérative ? »*

Personne 6 : « Bien sûr que j'ai eu peur de me tromper et là je vais me renseigner pour faire le contrat CESA. Bon je crois que j'ai pris la décision de signer mon CESA en juin, parce que j'ai fait des calculs très savants et je ne suis pas encore sûre que ce soit financièrement ce qu'il y a de plus intéressant, mais il y a des avantages dans ce statut qui m'intéresse et j'ai envie de l'essayer. Donc je vais signer, mais forcément je me dis "est-ce que je ne suis pas en train de faire une connerie ?". La semaine dernière, c'était le premier jour de mon congé sans solde et je me suis demandée si je n'étais pas en train de faire une connerie. Quand on se lance là-dedans, on se demande toujours si on n'a pas fait une connerie en vérité. Mais si, ça met la pression, parce qu'on saute un peu dans le vide et on espère que notre parachute va se déplier et qu'il va prendre le courant ascendant. Parce que sinon ça finit mal en fait ! Donc si, je me suis demandée si j'avais fait le bon choix, forcément. » [...]

*Camille : « Tu te projettes comment du coup ? Tu parlais du CESA... »*

Personne 6 : « Ca, ça me fait vraiment flipper. Franchement, il faut avouer qu'il y a une grosse partie financière qui rentre en ligne de compte dans le choix du statut. Parce que la coopérative c'est bien, mais si je pouvais avoir moins de charges, ça m'arrangerait aussi. Mais là pour le moment, ça me semble un peu tôt pour quitter la coopérative et le contrat CESA permet quand même de cotiser au chômage, à la sécu, enfin c'est super sécurisant à ce niveau-là. Après là où le bas blesse, c'est toutes les cotisations qu'il y a. Parce qu'en gros, il faudrait que je gagne au moins 3000 euros par mois si je veux avoir un salaire net de 1000 euros, parce que tu as 50% de charges, mais il faut que je compte mes frais, toutes les dépenses en matières premières, en déplacements et tout. Il faut que j'ai un peu plus d'argent du coup dans la caisse à la fin du mois

---

<sup>201</sup> SPI : Stage de Préparation à l'Installation.

pour pouvoir réinvestir dans des marchés et de la matière première. Donc si je veux voir assez large pour faire tourner l'entreprise, je pense qu'il faut que je gagne au moins 3000 euros par mois, 2000 ça risque d'être juste, non 2500-3000. Donc avant d'arriver à un salaire de 1000 euros net, j'ai quand même du boulot. Après avec un autre statut, est-ce que j'aurais vraiment moins de charges, je n'en sais rien, mais j'aurai aussi moins de sécurité... Donc pour le moment, je vais faire le choix de signer mon contrat CESA, ça me paraît cohérent avec la suite des événements, ça me paraît soit une bonne transition, soit une bonne suite. [...] Donc ça me paraît raisonnable et intéressant, et ça me permet de rester, d'être accompagnée dans la coopérative, d'avoir des interlocuteurs et de ne pas être livrée à moi-même, toute seule chez moi. Donc, pour la suite ce sera comme ça. Et puis je verrai d'ici un an ou deux, si c'est viable pour mon activité, si je peux augmenter mon salaire ou pas ou si je peux me payer tous les mois le salaire minimum pour toutes les cotisations, sécu, chômage notamment, si ça fonctionne. Je me donne un an ou deux, peut-être deux, parce que un an, ça passe vite, pour voir si c'est viable comme ça. »

*Camille : « Après du coup, tu auras un positionnement à faire par rapport au sociétariat avant deux ans. C'est quelque chose qui pourrait t'intéresser ? »*

Personne 6 : « Pour le moment, je ne sais vraiment pas du tout. Franchement, je ne sais pas du tout, je crois que je me poserai la question six mois avant. Parce que là dans ma tête, je n'y suis pas du tout là et comme je ne sais pas si ça va fonctionner... Mais il faut que ça fonctionne, parce que moi je ne redeviens pas salariée-salariée ! Donc il faut que ça fonctionne, mais j'espère juste pouvoir rester sans que ce statut ne m'empêche de prospérer dans l'activité. Enfin je trouve que pour se verser un salaire, c'est hyper cher de payer tout ça, donc je ne sais pas si ça va être viable ou pas... J'attends de voir. »

## ANNEXE 9 : ENTRETIEN N°7 – 28/03/2018

---

La personne me raconte son parcours professionnel.

Personne 7 : « Je bricole quoi, j'ai fait pas mal de choses. Mon parcours n'est pas forcément très linéaire, mais par contre j'ai beaucoup d'expériences dans plein de choses. C'est pour ça que... Déjà à un moment, j'ai eu des enfants. Ça a changé ma vision du travail, ça a changé mes besoins aussi. C'est-à-dire que pendant un temps, j'ai beaucoup travaillé pour pas beaucoup d'argent et ça ne me gênait pas, tant que ce que je faisais m'intéressait, ça me convenait. Et puis avec l'arrivée des enfants, mes priorités ont changé. Ma gestion du temps est devenue aussi très différente. Mon besoin d'argent a augmenté un petit peu. Et donc l'idée de m'installer en indépendante a mûri. » [...]

*Camille : « C'était plus toi de te dire personnellement "je veux vraiment me lancer sur une activité indépendante" ou c'était lié à ta recherche de statuts ou de comparaisons avec d'autres structures d'accompagnement ? »*

Personne 7 : « Alors non, j'ai très vite décidé que je voulais essayer d'intégrer une coopérative. L'idée me plaisait, j'étais à l'aise avec, mais j'ai mis du temps pour deux raisons. La première, c'est que j'avais un deuxième enfant et physiquement j'avais du mal à avoir un élan parce que ça demande beaucoup d'énergie de démarrer quelque chose. Et après je pense que c'était une histoire de confiance en moi. J'ai mis longtemps à me dire, est-ce que vraiment j'ai ce qu'il faut pour m'installer, je ne suis pas encore bien sûre de la définition de ce que je peux proposer. Et puis j'avais dans l'idée qu'en arrivant en coopérative, il fallait que le projet soit bouclé et que le jour de l'acceptation du dossier, je devais pouvoir me lancer. Pour moi, il fallait arriver à la coopérative avec quelque chose d'extrêmement bien ficelé. Donc j'ai mis du temps à ficeler un petit peu le truc. Et finalement quand je suis entrée dans la coopérative, je me suis aperçue qu'il y avait beaucoup de gens qui n'avaient pas ficelé comme j'avais ficelé en arrivant, et je pense que je me suis mise beaucoup de pression pour pas grand-chose. Je pense que je me suis fixée des objectifs trop hauts alors que la coopérative aurait pu m'accompagner dans ce travail préparatoire que j'avais fait juste pour déposer un dossier. J'avais vraiment entendu ça à cette réunion d'information, qu'on arrivait avec un projet qui était déjà... J'avais fait mon business plan, alors qu'en réalité c'est aussi proposé dans les formations, dans les ateliers. » [...]

*Camille : « Et sur la question de confiance en toi vis-à-vis de ton projet, c'était par rapport à vraiment tes compétences, tes savoir-faire liés au projet, ou c'était aussi sur une posture*

*entrepreneuriale, est-ce que je vais réussir à faire ma comm', à démarcher des personnes, qu'est-ce que tu sentais qui pouvait te manquer ? »*

Personne 7 : « Alors c'était plutôt sur la posture entrepreneuriale, et je pense que c'est une vie de salariat qui fait que... voilà il faut se décoincer de cette position, il faut être acteur, il faut s'affirmer dans ce que l'on fait. Et je pense que c'était plutôt... alors je ne sais pas, j'avais peut-être peur de mal faire.... Alors que depuis j'ai complètement changé d'idée sur cette question-là. Je pense que ce qu'il faut, c'est faire, bien ou mal. Après, j'ai bien compris par expérience, qu'une vie d'entrepreneur, c'est un réajustement permanent. Il y a des choses qui bougent, il faut s'adapter à la demande du client, au marché, à ce que nous nous souhaitons dans nos vies professionnelles et personnelles. Donc il n'y a pas vraiment de bonnes ou de mauvaises manières de faire. Il n'y a pas de méthode miracle et moi je pense que j'avais encore une démarche un peu scolaire. Et donc il m'a peut-être fallu du temps pour sortir, pour avancer dans ma posture, c'est plutôt ça. Je n'avais pas trop d'angoisses sur la comm', puisque j'avais déjà travaillé en agence de comm', j'avais des notions de comment ça pouvait fonctionner et tout, j'avais un réseau et tout. Ce qui me posait plus de difficultés et qui m'en pose toujours d'ailleurs, c'est l'aspect financier. C'est comment monnayer un service, comment évaluer son prix. Et c'est toujours une vraie question pour moi, même si je me suis un peu améliorée sur la question par expérience. Par exemple, actuellement, je sais que je vends un produit qualitatif qui plaît à ma cible et qui ne peut pas la payer grosso modo, donc actuellement, c'est la question de "est-ce que je change de cible, est-ce que je change mes tarifs". Je commence à être un peu plus à l'aise avec ces questions financières, mais ça c'était compliqué pour moi quand je suis arrivée. Je pense que c'est aussi parce que je suis pas mal issue du milieu associatif, j'ai toujours travaillé beaucoup pour pas beaucoup d'argent et que quelque part, c'était une normalité pour moi, alors qu'intellectuellement je ne trouve ça pas normal. Demander de l'argent c'est compliqué, c'est la partie commerciale qui me met en difficulté. » [...]

Personne 7 : « Je trouve ça super qu'il y ait cette boîte à outils et qu'on ait accès à ces outils-là, mais je pense qu'il faut considérer ces documents comme une base qu'il faut reprendre derrière, parce que dès fois, c'est un petit peu... Ce n'est quand même pas super pro, rien que les fautes quoi. Moi là-dessus... ça me fait saigner les yeux quand je vois des fautes d'orthographe. En tout cas, je les vois et je les corrige mais je pense qu'il y a des entrepreneurs qui ne les verront peut-être pas et qui ne les corrigeront pas, et ça donne une image qui n'est pas pro quoi. Donc, quitte à mettre des documents à disposition, autant qu'il y ait une relecture d'orthographe. [...] Je chipote sur les fautes d'orthographe et sur la forme, mais je trouve ça vachement bien que tout cela existe, et je m'en sers ! » [...]

*Camille : « Et pour rebondir un petit peu sur ce choix, est-ce que tu avais envisagé aussi un statut d'auto-entrepreneur ? »*

Personne 7 : « Non ! Enfin, je l'ai envisagé deux secondes, j'y ai évidemment pensé. Mais en fait, j'ai toujours trouvé fou de se lancer sans aide ! En fait, je n'en vois pas tellement l'intérêt. Parce qu'il y a beaucoup de choses à apprendre, on ne naît pas entrepreneur ! Ce n'est pas vrai, et on peut avoir toutes les qualités professionnelles du monde dans sa pratique, ça ne fait pas de nous des entrepreneurs, ça ne fait pas de nous des bons commerciaux, des bons communicants, ça ne travaille pas notre posture, voilà. Et en plus à l'époque, j'avais des sous par Pôle Emploi, donc le contrat CAPE il me paraissait idéal. [...] Et donc je me disais, je peux continuer à percevoir cet argent tout en me lançant et en me faisant accompagner, ça me permettait de tester mon projet. Enfin franchement, je ne voyais aucun intérêt à l'auto-entreprise, enfin à la micro-entreprise maintenant. Pourquoi j'aurais fait ça quoi ? J'aurais perdu les droits à Pôle Emploi, ou alors je ne les aurais pas touchés en intégralité, ce que j'aurais généré comme argent aurait été déduit de ce que Pôle Emploi me versait. Et puis j'aurais eu zéro accompagnement, zéro formation. A ce moment-là pour moi, ça n'avait aucun intérêt, de mon point de vue. Actuellement pour moi, ça aurait presque plus d'intérêt d'être en auto-entreprise, mais ça, c'est un autre débat parce que je travaille avec des professionnels de santé qui ne sont pas assujettis à la TVA. Donc moi je facture la TVA, mais je ne la récupère pas. Je vends certaines prestations de base qui sont des prestations de secrétariat, et là le milieu est très concurrentiel avec tout un tas de personnes en auto-entreprise qui facture déjà assez bas et qui en plus n'ont pas les 20% de TVA. Moi la TVA me pose des problèmes dans ma pratique. Sur un plan financier, c'est une vraie question pour moi. Mais ce que je voulais, c'était me faire accompagner. » [...]

Personne 7 : « Après donc moi je suis là depuis un an et trois mois à peu près. Donc il me reste un peu plus d'un an et demi avant de soit passer associée, soit partir. Ce que j'aimerais dans un absolu, c'est passer associée. Je te disais tout à l'heure que pour moi, ça a du sens et puis je pense que ça permet de prendre une autre place et puis faire partie de l'évolution de la vie de la coopérative, parce que la coopérative, elle est comme les entrepreneurs, elle évolue tout le temps et je pense qu'il faut s'en emparer. Et que c'est une super aventure en plus. Mais je me pose la question, actuellement je suis en statut salariée parce que déjà je génère beaucoup plus d'argent en fin d'année dernière. Mes droits Pôle Emploi se sont arrêtés, donc je suis passée dans ce statut-là parce qu'il y avait un peu urgence, parce qu'il n'y avait plus rien derrière. Et pour diverses raisons, en début d'année j'ai très peu travaillé, donc j'ai généré très peu d'argent. Donc je ne sais même pas si à la fin de l'année, je serai capable de tenir mon statut salarié. C'est une question, j'espère que oui, mais voilà, j'ai un client qui m'a lâché. Après j'ai un autre client, enfin j'ai un prospect qui veut travailler avec moi depuis des mois et ça ne se fait pas... Ce serait un

client assez gros pour moi, donc si ça se fait, ce serait bien pour moi, et sinon bah voilà... Donc je ne sais pas, j'ai d'autres prospects avec qui j'ai rendez-vous cette semaine. Voilà je ne sais pas si je suis capable financièrement d'assurer mon statut salarié. J'ai un client qui m'a lâché et j'ai eu un début d'année compliqué sur un plan personnel qui a fait que j'ai mis mon activité en stand-by. Donc voilà, pas de travail, pas d'argent ! Donc il faut que je regarde si c'est possible financièrement, donc c'est très financier. Donc est-ce que je peux générer assez d'argent pour être salariée et éventuellement être associée dans quelques temps, en sachant que mon statut d'entrepreneur-salarié a aussi des mauvais côtés. [...] Donc moi la TVA, ça me plombe sur mon secteur. Dans les travaux administratifs où tu as beaucoup de concurrence pas soumise à la TVA qui peut facturer moins que moi, donc ça c'est un vrai problème pour moi. Et c'est toujours une vraie question. Et puis après dans la coopérative, il y a certains process qui sont lourds. Le fait dès fois de devoir vraiment attendre pour qu'un devis soit validé par exemple. Ca m'est déjà arrivé que ça prenne du temps, des jours et des jours, en sachant que dès fois, le client chipote et il faut refaire un devis. Là, je fais un contrat d'apport d'affaires, il faut que ce soit signé par mon client, par la coopérative et par moi. Il faut que le client comprenne ou le partenaire. C'est un travail d'expliquer auprès des clients, des partenaires qu'il y a une troisième entité dans le groupe. »

*Camille : « Et comment c'est compris d'ailleurs ? Ca va par rapport à ta clientèle ? »*

Personne 7 : « Ca dépend qui. Ils sont méfiants en fait parce qu'ils traitent avec moi et ils ne comprennent pas pourquoi ce n'est pas moi qu'ils vont payer. En fait, c'est moi qu'ils vont payer indirectement, mais ça les oblige à traiter avec une entité qu'ils ne rencontrent jamais, donc ça crée de la méfiance très clairement. Alors après c'est générationnel. En général quand j'ai des clients qui sont relativement jeunes qui savent, qui connaissent un peu, ils savent que les couveuses d'entreprises existent par exemple. Donc je schématise un peu en parlant de couveuse d'entreprise, ils comprennent un peu mieux. Mais la couveuse ils comprennent, mais ça veut dire aussi que si je suis en couveuse, c'est que je suis une jeune entreprise, donc ça ne renvoie pas forcément une bonne image de mon entreprise à moi. Parce que ça veut dire que je suis jeune et que j'ai encore besoin d'être accompagnée, ça ne donne pas une image très pro. » [...]

*Camille : « On est dans le cœur du sujet entre le fonctionnement de la coopérative et la réalité du marché... »*

Personne 7 : « C'est ça, on est en plein dedans. Et donc dans un an et huit mois, quand j'aurais fini mes trois ans en coopérative, à ce moment-là Dieu seul sait comment je m'en sortirai, mais si je m'en sors vraiment hyper hyper limite, ce qui est possible, parce que je ne travaille pas à temps plein. Je m'occupe aussi de mes enfants. Si c'est trop limite financièrement, je ne sais pas si je resterai dans la coopérative. Mais j'aimerais bien rester dans la coopérative ! Par exemple, il y a

les 10% que l'on reverse à la coopérative. En début d'activité, ça ne compte pas beaucoup parce qu'on génère peu d'argent. Et surtout on verse assez peu d'argent la première année à la coopérative qui en face nous accompagne, nous forme, ce n'est même pas questionnable. Après si effectivement on génère pas mal de chiffres, ça fait pas mal d'argent. Mais bon je ne suis pas trop... si je gagne assez d'argent, ça ne me gêne pas de filer plus à la coopérative, ça a du sens pour moi, ça ne me gêne pas. Mais si je suis hyper limite financièrement, je pense que je ne pourrai pas quoi. »

## ANNEXE 10 : ENTRETIEN N°8 – 26/04/2018

---

*Camille : « Au moment où tu as pris ton statut d'auto-entrepreneur, est-ce que tu avais à ce moment-là balayé un petit peu les autres possibilités qu'il y avait ? »*

Personne 8 : « Pas trop, parce que quand j'ai démarré, j'étais encore assez jeune professionnellement, je n'avais pas... je ne connaissais pas encore tous les statuts qui existaient et puis j'ai été conseillée par un conseiller Pôle Emploi. Et en gros, c'était ça ou rien. Ils ne m'ont pas proposé de faire une entreprise, c'était le boum de l'auto-entreprise à l'époque. Du coup, il m'a dit "faites une auto-entreprise et puis ça sera très bien". Mais du coup, c'est vrai que je leur ai fait confiance et je n'ai pas trop cherché plus loin. Donc j'ai démarré comme ça. Après c'était vraiment... je me suis lancée là-dedans un peu n'importe comment. Donc si c'était à refaire, j'y réfléchirais quand même vachement plus avant de lancer le truc. Mais bon je me suis dit "on va lancer le truc, on verra bien, si ça ne marche pas, ce n'est pas grave". Mais je n'ai pas vraiment mesuré tous les possibles ni les retombées qu'ils pouvaient y avoir. » [...]

*Camille : « Mais tu appréhendais un petit peu le passage du diagnostic ? »*

Personne 7 : « A la réunion d'information, il disait qu'il y avait d'abord une rencontre avec un chargé d'accompagnement et après une rencontre avec Y pour valider le dossier. Moi je n'ai pas eu ce premier rendez-vous, je suis tout de suite passée en rendez-vous avec Y. Tout de suite avec, Y, je n'ai pas intérêt à me planter ! Et j'étais un peu stressée le jour de l'entretien, après il était hyper chouette, mais j'étais hyper stressée. Et puis quand je suis sortie de l'entretien, il m'a dit "pour moi, c'est ok, mais il faut que j'en parle avec les associés de la coopérative, lundi on a une rencontre et du coup, on voit ça lundi". Mais pour lui c'était bon ! Mais je me suis dit "oui mais pour lui c'est bon, mais il faut qu'il arrive à persuader tous les autres associés et puis mon discours il était pourri, ça ne passera jamais". Et pendant deux semaines, je n'ai pas du tout eu de nouvelles, ce n'est pas passé, ce n'est pas possible... Et puis finalement F m'a appelé "bon alors, on a un rendez-vous d'intégration dans une semaine, ton dossier est passé", mais sur le coup, j'étais hyper stressée. Je pensais que ça ne passerait jamais. [...] En tout cas, c'était chouette parce que c'était très humain mais moi ça m'a beaucoup stressé, parce que j'avais vraiment l'impression de candidater pour entrer dans une entreprise, pour entrer dans un poste pour un travail. Mais du coup, comme s'est passé, je me suis dit "ça y est, j'ai un travail, j'ai un vrai travail !" Pour l'instant, je n'ai pas le salaire, mais je fais partie d'une entreprise, j'ai un travail, j'ai des collègues. Et ça je pense que ça m'a permis de vraiment me dire "là ça y est, là vraiment j'ai créé mon entreprise". Mon entreprise, je l'ai créée il y a deux ans, je ne l'ai pas créée en 2010, c'est comme ça que je le sens aujourd'hui. » [...]

Personne 7 : « Mais là j'ai appris plein plein de choses dans la coopérative, ne serait-ce que comptablement. Voilà, c'était des trucs que je ne maîtrisais pas du tout avant et là j'aime bien tout ce qui est compta. F m'a même dit plusieurs fois "non, mais là il faut que tu lâches un peu, arrête de te prendre la tête avec la compta et d'y passer un temps de dingue, c'est bon, tu lâches et tu travailles sur ce que tu as à faire, et la compta tu oublies !". C'était un peu ça oui... » [...]

*Camille : « Et à la coopérative, tu as pu du coup développer des projets avec d'autres entrepreneurs, fait des rencontres aussi qui t'ont... ? »*

Personne 8 : « Oui ça était tout de suite. G est entrée en même temps que moi et tout de suite on était en formation ensemble et du coup, on a monté des projets ensemble, on a participé à des projets ensemble et là encore on travaille ensemble. Dès qu'on a des projets, on se les partage "bah là, ça pourrait peut-être t'intéresser, là aussi". Du coup avec G, c'est devenu aussi une très très bonne amie. Et en dehors de la coopérative Artenréel, j'ai aussi rencontré d'autres personnes. K m'a fait rencontrer la gérante du magasin bio Au Petit local à Strasbourg dans lequel on a fait une petite animation. K c'est quelqu'un qui va venir chez moi pour acheter des cartes à ses femmes enceintes. Donc forcément, moi j'essaye de lui envoyer de la clientèle, mais ça se fait vraiment... En fonction des rencontres, il y a des projets qui se sont tout de suite faits. Alors il y a des projets qui n'ont pas forcément aboutis, mais qui sont en attente, qui ont amené d'autres choses. Là je travaille sur un autre projet avec un autre entrepreneur de la coopérative que j'ai rencontré il y a un mois et on est déjà sur un projet ensemble. Voilà, là-dessus je trouve que c'est vraiment chouette. »

*Camille : « Et comment tu perçois ces logiques d'entraide ? Quand c'est des entrepreneurs avec tu peux avoir des projets parce qu'ils sont sur des activités un petit peu différente, mais sur Artenréel, quand il y en a qui sont sur des activités assez similaires aux tiennes, est-ce que tu perçois aussi des logiques un peu plus de concurrence ? »*

Personne 7 : « Ah non, pas du tout. Avec G, on est exactement sur la même activité, elle est aussi illustratrice et créatrice textile, elle donne des cours de couture, je donne des cours de couture, mais pas au même endroit, on ne fait pas la même chose. Au niveau illustration et création textile, on n'est pas du tout dans la même démarche et le rendu n'est pas du tout le même. Du coup, ça ne pose absolument pas de problème, en tout cas, je n'en ai aucun et elle non plus je pense, sinon ça ne ferait pas deux ans qu'on bosse ensemble. Et non au contraire... De toute façon je pense que les personnes qui sont comme ça dans une logique concurrentielle ne restent pas dans la coopérative. Moi je n'ai pas l'impression que ça puisse matcher sinon, ce n'est pas du tout l'idée. Après ce n'est pas parce qu'on est un peu sur le même type de projet qu'on va avoir le même type de clientèle, qu'on va se marcher dessus. Au contraire, ça peut être justement "bon bah voilà j'ai un client et je ne peux absolument pas faire ça dans les temps, est-ce que c'est

possible que toi tu le prennes ? Je t'envoie le projet... » Et ce n'est pas donnant-donnant mais tu sais que si dès fois, il y a des trucs où elle ne pourra pas faire, tu pourras prendre la relève. Ce n'est pas dans un..., en tout cas moi je ne suis pas dans un état d'esprit, je donne alors il faut que l'on me donne, c'est vraiment "bon bah là, je ne peux pas, prends". Et puis s'il n'y a pas de retours, il n'y a pas de retours, on s'en fiche. Si tu n'es pas un minimum dans cet état d'esprit-là, je pense que la coopérative n'est pas forcément pour toi. Si elle te sert qu'à la comptabilité, c'est un peu dommage. Dans ce cas-là autant prendre un comptable privé et puis sortir de là, parce que sinon tu te bouffes et puis te prends la tête. Ca n'a pas de sens je trouve. » [...]

Personne 7 : « Avant ça a été extrêmement dur et à partir de fin janvier quand j'ai eu ma première paie, je me suis dit "wouahhh". Là ça y est, je vis vachement différemment mon entrepreneuriat et ça ne va pas changer. J'ai moins l'impression d'être sous l'eau, j'ai l'impression de faire vachement moins d'efforts pour faire tourner mon entreprise et il y a aussi beaucoup plus de projets qui rentrent. Donc oui, je pense que c'est vraiment l'apaisement psychologique qui fait que j'arrive à rentrer des projets sans trop chercher. Parce qu'avant justement je cherchais, je cherchais, je cherchais, mais du coup je partais n'importe où et je faisais n'importe quoi. Et puis c'est la satisfaction de se tirer un salaire et de se dire "oui j'ai réussi !". » [...]

*Camille : « Et du coup, sur cette idée de passer associée, potentiellement à la fin de l'année. Toi comment tu l'appréhendes cette idée de passer associée au sein de la coopérative, c'est quelque chose qui te... ? »*

Personne 8 : « Bah je t'avoue que je ne l'appréhende pas trop. Je verrai bien quand je le serai. Mais je me sens quand même assez investie dans la coopérative, après je ne fais pas ce que plein d'autres font dans la coopérative. Je ne suis pas aussi présente que d'autres personnes. Mais mon statut de sociétaire, si je le suis, je pense que ça ne changera pas forcément de ce que je suis déjà maintenant. En fait, je ne sais pas trop, on verra bien. Je sais que j'aurai une voix à donner lors des décisions et puis on verra les décisions qu'il y aura. Voilà dans l'immédiat, je vais participer plus activement au séminaire ! En tout cas, s'il faut s'investir plus, je le ferai avec plaisir. Je fais ce que je peux en fonction de mon activité et de mes projets. »

## RESUME

---

Ce mémoire cherche à présenter les différentes logiques présentes au sein des Coopératives d'Activité et d'Emploi, à savoir la confrontation entre les logiques entrepreneuriales et coopératives des CAE. En prenant le cas des CAE de Cooproduction, SCIC regroupant les trois CAE alsaciennes, Coopénates, Antigone et Artenréel, le parcours d'un entrepreneur est retracé au fil de son acculturation à la CAE, de son intégration à sa socialisation au sein du modèle et finalement son accès au sociétariat.

Si les CAE émanent à la fois de l'Histoire coopérative au travers des questionnements autour de la sécurisation des travailleurs indépendants, elles restent aussi proches des structures d'Insertion par l'Activité Economique et de l'éducation populaire. Les CAE sont des modèles profondément politiques, idéologiques, qui se placent néanmoins dans le champ des structures d'accompagnement des entrepreneurs. Sur le marché des statuts et de ces formes d'entreprise, elles restent cependant une possibilité parmi tant d'autres.

Au travers de la Loi Hamon de 2016, le statut d'entrepreneur-salarié a été légalisé par le contrat du CESA. Il vient affirmer par là une expérimentation de plus de vingt ans par laquelle les CAE ont été reconnues pour la pertinence de leur modèle. Mais les CAE ne sont pas pour autant un unique mouvement et se distinguent également en deux réseaux distincts, principalement pour des raisons idéologiques. En termes de lisibilité auprès des pouvoirs publics et institutionnels, cela peut aussi être un frein quant au modèle de travail défendu. Faire valoir et structurer le réseau des CAE paraissent autant d'enjeux actuels, notamment au regard de l'ubérisation du travail et de la montée en puissance du travail indépendant. Il s'agit d'éviter la confusion des genres et d'absorber intelligemment cette vague de nouveaux travailleurs afin de reconsidérer plus largement les emplois que nous souhaitons créer et la société que nous imaginons.

*Mots clés : Entrepreneur-salarié, sociétariat, coopérative, expérimentation, institutionnalisation, acculturation, intelligibilité, réflexivité, Loi Hamon, travail, activité, emploi, micro-entrepreneurs, ubérisation.*