

ADDES

Colloque Gouvernance et ESS

9 octobre 2018

DEUXIÈME SESSION : autour de l'insertion économique, deux modes de gouvernance

Quelle gouvernance démocratique au sein des coopératives d'activités et d'emplois : le cas de Coodémarrage

Charlotte LION, Sandrine ROSPABE

Quelle gouvernance démocratique au sein des Coopératives d'Activité et d'Emploi ?

Le cas de Coodémarrage en Mayenne.

Charlotte Lion et Sandrine Rospabé¹

Introduction

Si, depuis leur création en 1995, les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) ont fait l'objet d'un certain nombre de publications, peu semblent s'être penchées spécifiquement sur la question du sociétariat, c'est à dire sur la dimension démocratique de leur gouvernance. La démocratie peut y être rapidement évoquée comme une valeur, au même titre que la solidarité ou la primauté de la personne (Vilette, 2015), être décrite comme un principe (un associé = une voix) (Veyer et Sangiorgio, 2006), ou bien comme un élément lui donnant son caractère politique (Bodet, De Grenier et Lamarche, 2013) mais le fonctionnement démocratique des CAE est rarement discuté. Sans le remettre en cause, Dominique-Anne Michel le met en tension avec l'efficacité de l'organisation et évoque un risque d'entropie, lié au volume d'informations nécessaire pour la mise en débat, les temps de réflexion collective, d'échanges etc. (Michel, 2015).

Il existe aujourd'hui une centaine de CAE en France employant environ 10500 entrepreneurs-salariés². Coodémarrage est l'une d'elle. Créée en 2003, sous un statut SCOP SARL, elle héberge juridiquement et accompagne une centaine d'entrepreneurs, implantés sur tout le département de la Mayenne, leur permettant de développer leur activité économique, avec un statut d'entrepreneur-salarié, sans avoir à gérer l'administratif et la comptabilité, et dans un cadre coopératif. Elle vise à concilier « l'autonomie de l'entrepreneuriat individuel avec la dynamique et la protection collective du salariat » (Demoustier, 2006, p.129). En 2017, Coodémarrage a accompagné une centaine d'entrepreneurs, dont 55 salariés (38 ETP), générant un chiffre d'affaire annuel supérieur à 2 millions d'euros. La CAE compte 57 sociétaires, dont 44 entrepreneurs salariés (soit 77%), 5 membres de l'équipe d'appui et 8 associés extérieurs (3 anciens entrepreneurs, et des structures partenaires : la BGE³, 4 cigales⁴).

Béatrice Poncin a montré comment les CAE portent en elle une dualité : elles visent d'une part l'insertion par l'activité économique - on parle de coopérative d'activité pour évoquer cet espace de test proposé aux porteurs de projet-, mais ont également pour objectif le développement collectif et solidaire d'activités, recouvert par l'expression de coopérative d'emploi (Poncin, 2004). Si, au moment de sa création, Coodémarrage a d'abord été envisagée comme un espace de test,

¹ **Charlotte Lion** est salariée-associée à Coodémarrage (Coopérative d'activités et d'emploi en Mayenne). **Sandrine Rospabé**, maître de conférences en sciences économiques au département Carrières Sociales de l'IUT de Rennes et chercheuse au LIRIS EA7481 (Université de Rennes).

² Statistiques issues des sites internet des 2 réseaux nationaux des CAE : Coopérer Pour Entreprendre et Copéa.

³ La Boutique de Gestion pour Entreprendre (BGE) est une association qui forme et accompagne les créateurs d'entreprises. La BGE et Coodémarrage sont physiquement réunis au sein du Pôle création.

⁴ Les CIGALES sont des Club d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire. Elles financent régulièrement les entrepreneurs de la coopérative.

éphémère, pour les porteurs de projets (coopérative d'activité), au fil de temps, le sociétariat des entrepreneurs s'est développé (coopérative d'emploi), générant des tensions au sein de l'organisation. Ainsi, entre 2014 et 2017, le nombre de sociétaires est passé de 26 à 57, notamment sous l'impact de la loi 2014 sur l'ESS qui oblige tout entrepreneur salarié à devenir associé, maximum trois ans après son entrée dans la coopérative. En 2017, près de la moitié des entrepreneurs hébergés par la coopérative en est sociétaire, alors qu'il n'était que 20% en 2014. Le volet « coopérative d'emploi » est ainsi devenu tout aussi important que le volet « coopérative d'activité ».

Cette croissance éclair du sociétariat et, en lien, l'évolution du « métier » de la coopérative, sont venues se heurter à l'organisation du pouvoir au sein de la structure. En effet, tant que les associés étaient moins de 25, il était facile pour la co-gérance de les réunir afin de les consulter sur telle ou telle problématique. La démocratie ne posait pas vraiment de problème dans la mesure où les associés se connaissaient, se reconnaissaient et se retrouvaient régulièrement, de façon formelle et informelle. Avec l'augmentation massive du nombre de sociétaires, l'organisation de réunion d'associés n'était plus aussi facilement envisageable et la vie démocratique s'est pendant un moment réduite au strict respect du droit : les lieux de démocratie, comme les AG et le conseil de surveillance⁵, existent et fonctionnent, mais ne permettent pas une participation engagée. C'est ce constat qui a conduit la co-gérance, fin 2016, à envisager de revoir le schéma organisationnel de la CAE. C'est ainsi que pendant l'été 2017, une concertation est initiée. A travers elle, il s'agit d'une part de (re)définir le projet politique de Coodémarrage et d'autre part d'imaginer un schéma de gouvernance adapté. Accompagnée par un consultant extérieur, la démarche s'est déclinée en 3 étapes : une phase de diagnostic, un séminaire de travail, et, en s'appuyant sur le matériau collecté lors du séminaire, l'identification par un groupe de travail de propositions (validées lors de l'assemblée générale de mai 2018).

L'objet de cet article est d'interroger comment la question de la démocratie est travaillée dans les CAE, à travers l'étude de cas de l'une d'entre elles. Comment passer d'une participation effective, mais réduite au strict légal, à une démocratie dynamique ? Comment partager le pouvoir et échapper aux rapports de domination qui existent potentiellement entre une technostructure - outils et ses usagers - entrepreneurs ? Quelles limites ou freins sont identifiés ? Quels leviers ? Nous souhaitons montrer comment au sein de CAE s'élaborent de nouvelles formes d'organisation du pouvoir où émancipation individuelle et engagement collectif peuvent entrer en synergie.

La méthodologie de cette recherche-action s'appuie sur l'analyse de la démarche de concertation initiée pendant l'été 2017, et toujours en œuvre un an plus tard, et notamment sur l'étude des 13 entretiens semi-directifs réalisés auprès des salariés-entrepreneurs pendant les étés 2017 et 2018, sur l'observation de temps coopératifs (séminaire, groupe de concertation, AG), sur l'étude de candidatures au sociétariat et sur des documents internes de la CAE (rapports d'AG, compte rendu de réunions de travail, rapport du consultant etc.) Cet article est le fruit d'un dialogue entre une chercheuse universitaire et une salariée associée de Coodémarrage, membre de l'équipe d'appui.

Une première partie s'intéressera à la mise en œuvre de la gouvernance, en distinguant trois niveaux de pouvoir : gouvernance, gouvernement et gouvernementalité. Une deuxième partie se penchera sur la forme que prend le sociétariat au sein de Coodémarrage. Nous nous réfléchissons enfin aux leviers et freins au passage à une démocratie dynamique.

⁵ Le conseil de surveillance a été mis en place pour répondre à une obligation légale. Il réunit 6 entrepreneurs associés et a pour mission de contrôler la gestion de la coopérative.

1. La gouvernance au sein de Coodémarrage.

1.1. Ce que disent les textes institutionnels sur la gouvernance démocratique et le sociétariat

La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire pose comme condition d'appartenance à l'ESS « la gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise » (article 1). S'agissant spécifiquement des coopératives, elle modifie la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération et spécifie que « Sauf dispositions spéciales à certaines catégories de coopératives, chaque membre coopérateur dénommé, selon le cas, "associé" ou "sociétaire", dispose d'une voix à l'assemblée générale. » (article 24).

Cette même loi engage le Conseil Supérieur de l'ESS à adopter un guide définissant les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS, concernant en premier lieu « les modalités effectives de gouvernance démocratique ». Ce sera chose faite en 2017. Le livret 2 du guide définit cinq domaines d'action pour travailler la démocratie dans l'entreprise d'ESS : **l'exercice du pouvoir** qui doit reposer « sur un « état de droit », c'est-à-dire des règles formelles, écrites, connues de tous, qui posent un cadre, des limites » ; **la culture de la démocratie** attachée à « des logiques d'action de collégialité, de débat, de transparence et de participation active » ; **la composition des instances statutaires** (diversité, compétences accompagnées par des formations etc.) ; **la séparation et l'équilibre des pouvoirs** (exécutif-gestion vs politique-contrôle, notamment) ; la **transparence** qui vise la communication des informations claires, exactes, opportunes, honnêtes et complètes, que ce soit en amont des décisions ou en reporting post-action.

En tant que coopérative, Coodémarrage doit aussi se conformer à la déclaration sur l'identité coopérative établie en 1995 par l'Alliance Coopérative Internationale dont le deuxième principe stipule « Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les femmes et les hommes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle "un membre, une voix". Les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique. »

En tant que CAE affiliée au réseau Coopérer Pour Entreprendre, Coodémarrage est tenue de respecter sa charte, établie en 2015, qui met en avant dans son préambule (sans y revenir par la suite, ni l'expliquer davantage) que ses membres en tant qu'entreprises coopératives, cherchent à susciter l'envie de travailler ensemble « selon des modes démocratiques ». Un peu plus loin, est écrit « La CAE véhicule et promeut les valeurs démocratiques de l'économie sociale. ». Toujours au niveau de Coopérer Pour Entreprendre, on peut être surpris que le label mis en place afin de reconnaître la qualité des pratiques de gestion des CAE ne s'intéresse que très peu aux questions liées au sociétariat. Ceci s'explique en partie par le fait que les CAE de ce réseau sont encore nombreuses à privilégier la coopérative d'activité sur celle d'emploi. En effet, la formalisation d'une politique d'incitation au sociétariat est un critère recommandé mais non obligatoire. En cela, le label semble

poser l'activité de Coopérative d'activité comme prédominante au sein du réseau CPE. Finalement, en matière de gestion démocratique, le label exige seulement que la loi soit respectée.⁶

Enfin, au niveau de proximité le plus fin, Coodémarrage doit être en accord avec ses statuts, réécrits en 2016. En préambule, sont rappelées les valeurs coopératives fondamentales : prééminence de la personne humaine, démocratie, solidarité et partage. En complément de ces valeurs, en lien avec la question de la démocratie, l'identité de la coopérative se définit par « la responsabilité dans un pouvoir partagé » et « la transparence et la légitimité du pouvoir ». Le préambule pose par ailleurs comme principe que « l'organisation et le fonctionnement de notre société coopérative assure la démocratie dans l'entreprise et la transparence de sa gestion ». Enfin, en lien avec le sociétariat, le troisième paragraphe du préambule fait apparaître clairement que les salariés ont vocation à devenir associés.

Dans la suite de cette partie, nous interrogeons la gouvernance au sein de la CAE, et nous tentons de dessiner le visage du sociétariat. Nous nous demandons notamment si les statuts sont déterminants ou bien s'ils « ne constituent qu'un cadre permettant de justifier des valeurs qu'ils valident certes, mais de façon strictement formelle » (Draperi, 2007, p.189).

1.2 Entre gouvernance, gouvernement et gouvernementalité : quelle distribution du pouvoir ?

Encadré : Histoire de la gouvernance au sein de Coodémarrage

(écrite à partir de l'atelier « Retraçons collectivement l'histoire de Coodémarrage » animé le 17 avril 2018 par un binôme entrepreneur salarié associé et équipe d'appui)

De 2003 à 2008. La création : « la gouvernance c'est Sylvie »

Coodémarrage a été créée en 2003 sur demande de Laval agglomération par la CAE bretonne Elan Créateur (qui essaime dans le grand ouest) et la fondatrice Sylvie. Si en 2003 la coopérative a d'abord été créée sous statut Coop loi 47 avec deux associés (Elan Créateur et la fondatrice), Coodémarrage devient une SCOP en 2005. Elan Créateur quitte alors le sociétariat et ce sont 3 membres de l'équipe d'appui qui deviennent associés.

Jusqu'en 2008, les membres de l'équipe d'appui sont majoritaires parmi les associés. L'analyse des PV d'AG révèle que les entrepreneurs qui deviennent associés pendant cette période ne le restent jamais plus d'un an. De cette période, une interviewée nous dira qu'« à cette époque, la gouvernance c'était Sylvie » (Frédérique, 50 ans, associée extérieure). Aucun des associés de cette époque n'est encore présent aujourd'hui.

De 2009 à 2013. La bascule : les associés prennent du pouvoir

En 2009, les entrepreneurs deviennent majoritaires parmi les associés (7/11) et Raymond devient co-gérant (Raymond a la spécificité d'être à mi-temps salarié de l'équipe comptable de la CAE et à mi-temps entrepreneur salarié). A cette période, arrivent des entrepreneurs associés qui sont presque tous encore présents aujourd'hui (ceux qu'on appelle maintenant les anciens). En 2011, avec le départ de la fondatrice, les associés s'approprient un peu plus le pouvoir. C'est même une

⁶ Notons toutefois que le réseau CPE a initié en 2018 une recherche action sur le thème du sociétariat à laquelle Coodémarrage, ainsi que 5 autres CAE, participent.

entrepreneure-salariée qui succède à la fondatrice. C'est à cette période qu'apparaissent les premiers projets communs portés par les entrepreneurs de la coopérative : en 2012, portes ouvertes et groupe de travail communication ; en 2013, boutiques éphémères ; en 2014, organisation d'un village coopératif dans le centre-ville de Laval). C'est aussi à cette période-là qu'est mise en place la première commission, avec la création en 2013 d'un fond coopératif pour soutenir financièrement les entrepreneurs-salariés et d'une commission financement réunissant les associés pour étudier les demandes des porteurs. En 2014, est créée une antenne de Coopchezvous (CAE spécialisée dans les services à la personne, sur demande des entrepreneurs). En 2009, la CAE compte 11 associés. En 2013, ils sont 20. Lors des entretiens, les associés interrogés qui étaient présents à cette époque ont exprimé une certaine nostalgie de ce temps. Ils se réunissaient plus régulièrement qu'aujourd'hui, se connaissaient tous et s'entendaient bien.

2014 - 2016 : l'hyper développement

Alors qu'entre 2005 et 2013 le nombre d'entrepreneurs accompagnés par an avoisine les 85 porteurs, sans jamais dépasser les 100, en 2014, 114 entrepreneurs sont accompagnés et en 2015, ils sont 127. L'équipe d'appui se développent et passe de 4 personnes à 6 personnes (création d'un 0,2 ETP pour appuyer la comptabilité et d'un second poste 0,8 ETP pour le pôle accompagnement). Par ailleurs, entre 2014 et 2017, le nombre d'associés passe de 26 à 57. Un conseil de surveillance est créée en 2014 (obligation légale). Au même moment, des évolutions législatives (loi 2014 sur ESS et réforme de la formation continue) et la mise en place du label (réseau Coopérer Pour Entreprendre) ont beaucoup occupé l'équipe d'appui (révision des statuts, des contrats, adaptation des outils pour respecter le cadre légal). Sans trop présumer des causes, notons qu'il y a moins de projet collectif (ou s'il y en a, ils sont une réponse à des contraintes légales ou à des sollicitations extérieurs). C'est à partir de cette période que les anciens disent qu'ils ne connaissent plus les nouveaux (associés ou non). Quelques associés tentent de mettre en place un système de parrainage mais la dynamique s'essouffle avant que le projet ne se concrétise. En 2014, une entrepreneure essaie de « dynamiser la vie coopérative ». Elle envoie un courrier à tous les entrepreneurs pour rappeler l'importance de la dimension coopérative au sein de la CAE, plusieurs réunions sont organisées et un questionnaire est diffusé. Mais comme pour les parrainages, le projet retombe très rapidement. Plusieurs initiatives émergeront de la sorte, par les entrepreneurs, mais toutes s'essouffleront avant de se concrétiser.

2017. Réaffirmation de l'ambition démocratique

L'organisation de l'AG en janvier 2017 pour les 57 associés amène un certain nombre de constats sur la difficulté de faire de ce moment un espace de délibération. La cogérance s'interroge sur l'éventualité d'un passage de SARL à SA afin que soit mis en place un conseil d'administration. Le projet est évoqué dès l'AG de janvier 2017. Les associés, peu au fait des questions juridiques, évoquent l'éventualité d'un accompagnement par un consultant extérieur. C'est ainsi que démarre la démarche de concertation validée lors de l'AG de juin 2017. Parallèlement, en 2017, en réponses à des besoins, 3 commissions sont créées : éthique, vie coopérative, et fonctionnement.

Pour analyser la gouvernance au sein de Coodémarrage, nous reprenons la typologie proposée par Rémi Jardat (2012), s'inspirant des réflexions de Michel Foucaut, appliquée aux banques coopératives. Elle sera reprise ensuite par Hervé Charmettant et al. (2015) dans leur étude sur les SCOP. Elle s'intéresse à l'organisation des pouvoirs et s'appuie sur une distinction de trois catégories de pouvoir que sont la gouvernance, le gouvernement et la gouvernementalité.

La gouvernance

Le premier niveau d'analyse est celui de la gouvernance et renvoie au pouvoir statutaire : c'est le pouvoir souverain, le pouvoir que détiennent les instances dirigeantes du fait des statuts juridiques choisis. Au sein d'une SARL comme Coodémarrage, c'est l'Assemblée générale qui dispose, statutairement parlant, du pouvoir de définir les orientations stratégiques de la coopérative. L'assemblée générale des associés délègue à la cogérance le pouvoir gestionnaire, c'est-à-dire l'administration des affaires du collectif.

Si les statuts prévoient que l'assemblée générale fixe les grandes orientations de la coopérative, en pratique, les choses sont assez différentes. De fait, lors des assemblées générales, les associés, nombreux, sont informés des orientations proposées par la gérance, posent des questions de clarification dès lors que des points semblent opaques, approuvent, ou pas, les résolutions, mais ce n'est pas (du moins ça n'est plus) un espace de délibération. Ainsi, l'ordre du jour de l'assemblée générale de mai 2018 prévoyait 40 minutes pour traiter 10 points, parmi lesquels les nouvelles candidatures au sociétariat, l'approbation des comptes, du rapport du conseil de surveillance etc...

L'assemblée générale n'en est pas moins un espace de contrôle : c'est au sein de l'assemblée générale que la gérance répond « aux exigences de justifications » (Charmettant et al., 2015), explique la situation de l'entreprise et motive ses décisions de gestion. Marceline (30 ans, entrepreneure salariée associée depuis mai 2017) à propos de sa première AG : *« je voyais bien qu'à l'AG, certains semblaient avoir tout suivi. Il y avait quand même énormément d'interactions...J'ai pu constater que des entrepreneurs avaient l'air d'avoir de la bouteille, même si ce n'était pas n'importe lesquels qui interrogeaient et qui avaient l'air de pouvoir dire oui ou non - alors que moi je me sentais pas outillée ou légitime pour me positionner. »*.

Les entretiens ont montré que nombreux sont les entrepreneurs qui, comme Marceline, ne se sentent pas outillés pour se positionner vis-à-vis des décisions de la gérance mais les valident parce qu'ils ont confiance. Jules (55 ans, entrepreneur salarié associé depuis 2010) explique à propos de l'AG : *« On nous présente des chiffres, le bilan, et tout le monde n'est pas un expert en comptabilité. Il faut de la compétence et de l'analyse. Il y a quand même des choses qui nous échappent mais on peut s'appuyer sur la confiance. Et la longévité de l'entreprise est un gage de confiance. (...) Pour autant, notre rôle à nous est de valider des propositions, des options »*. De fait, comme le stipulent Veyer et Sangiorgio (2006), il existe dans les CAE un « contrat de confiance moral » entre l'entrepreneur-salarié et la structure.

Le gouvernement

Le second niveau d'analyse est celui du gouvernement et s'attache au pouvoir exécutif exercé par le responsable opérationnel et ceux auxquels il délègue son autorité. Le pouvoir du gouvernement concerne la gestion quotidienne des orientations stratégiques, en principe décidées par la gouvernance, en pratique non formalisées. Le diagnostic par lequel a débuté la concertation a effectivement montré comment la stratégie de l'entreprise Coodémarrage, jusqu'à présent, est d'abord émergente et que si les associés parviennent à se projeter individuellement dans la coopérative, il n'y avait pas, il y a un an, de projet politique et stratégique partagé.

Ajoutons qu'en matière de gouvernement, les CAE présentent une particularité qui n'est pas sans conséquence. En effet, « les CAE se construisent sur la base du refus de la subordination et sur une

quasi absence de division du travail » (Bodet, De Grenier et Lamarche, 2014, p.39)⁷. L'autonomie des entrepreneurs salariés est un principe constitutif du projet des CAE. C'est pourquoi le gouvernement ne peut pas être pensé selon les formes traditionnelles du salariat car au sein des CAE, la gérance délègue énormément de choses aux entrepreneurs salariés, qui sont libres d'organiser leur travail comme ils l'entendent, tant qu'ils respectent le cadre légal et les procédures de gestion administrative et comptable propres à la structure, et encore, vu que la souplesse est la règle : Coodémarrage ne changera pas le cadre légal et veille à son application mais peut adapter les procédures comptables ou administratives en fonction de besoin particulier de tel ou tel entrepreneur.

Cette autonomie dans la conduite de l'activité est d'ailleurs prévue par le contrat des entrepreneurs salariés-associés (CESA), contrat qui précise que le salarié détermine lui-même ses conditions de travail, en particulier ses horaires, et ses conditions de santé et de sécurité au travail. Par ailleurs, l'entrepreneur-salarié dispose du pouvoir d'agir au nom et pour le compte de la CAE pour les actes qui entrent directement dans le cadre de son projet d'activité économique. Enfin, le mode de détermination des salaires des entrepreneurs est individuel et dépend directement du bénéfice réalisé par ceux-ci : le montant du salaire d'un entrepreneur dépendra de sa capacité à vendre les biens et les services qu'il produit. Ainsi, Anne, 61 ans, entrepreneure salariée associée depuis mai 2018, nous explique « *L'équipe d'appui applique ce principe de démocratie, et tout ça – et ça ne doit pas être facile- en exerçant un pouvoir de direction. Je sens une direction. On n'est pas lâché à nous-même. C'est une entreprise démocratique, mais bordée, et heureusement. Si on compare avec l'éducation d'un enfant, c'est : tu choisis, tu veux faire ça, ok, mais on veille, on est là* ».

La comparaison avec l'éducation d'un enfant pourrait faire penser à une forme de paternalisme. Il est vrai que les entretiens ont permis de révéler que Coodémarrage est perçue par les entrepreneurs comme une famille, où le soutien, la solidarité, la confiance et la convivialité sont la norme. Certains évoquant même l'idée d'un « *maternage* ». Ainsi Célestine, 35 ans, entrepreneure salariée associée depuis 2016, explique : « *Je n'appellerais même pas ça un suivi, je dirai une famille. Où on considère que ça arrive à tout le monde d'avoir des problèmes perso qui impactent sur le travail. Ici, il y a quand même du monde qui va t'écouter et te dire : -on va essayer de trouver des solutions, comment tu pourrais faire ?* ».

La gouvernementalité

C'est pourquoi le troisième niveau d'analyse, la gouvernementalité, est aussi essentiel pour comprendre le pouvoir au sein de la coopérative. Ce concept renvoie au « *gouvernement de soi par soi dans son articulation dans les rapports à autrui* » (Foucault, 2001, in Charmettant et al, 2015, p. 26), il s'agit des règles qui ont été intériorisées par les entrepreneurs.

Une partie du travail de l'équipe d'accompagnement consiste à favoriser l'appropriation de ces règles ou normes par les entrepreneurs, mais la non-ingérence concernant la stratégie de l'activité économique individuelle reste un principe constitutif : l'entrepreneur travaille comme il l'entend tant qu'il respecte la loi et, dans la mesure du possible, les procédures collectives.

Au sein de la CAE, les dynamiques productives sont essentiellement individuelles. L'équipe d'appui est le seul collectif stable, réuni physiquement et quotidiennement. Les entrepreneurs sont situés sur

⁷ Selon Veyer et Sangiorgio (2006), il existe bien un lien de subordination car « c'est bien la Coopérative d'Activités et d'Emploi qui facture les ventes, encaisse le chiffre d'affaires, génère un résultat en fin d'exercice et assume la responsabilité civile et pénale des actes professionnels de ses entrepreneurs » (p.98) mais sa spécificité est qu'il est adopté volontairement par l'entrepreneur.

tout le territoire de la Mayenne et ne se rencontrent entre eux qu'à l'occasion des temps conviviaux, des réunions, des AG, ou encore de façon informelle. Il existe des niveaux intermédiaires plus formels, les commissions ou le collectif des formateurs⁸. Un appui logistique leur est fourni par l'équipe d'appui. Si les commissions sont sollicitées en fonction des besoins identifiés par l'équipe d'appui, le collectif des formateurs fonctionne quant à lui de façon autonome et élabore lui-même ses ordres du jour et ses règles de fonctionnement collectif.

L'autonomie des entrepreneurs est donc d'abord régulée par la transmission des règles, qui s'effectue via un parcours de formation à l'entrée dans la coopérative, ou à l'occasion des rendez-vous d'accompagnement. Au sein des CAE il n'existe pas de contrôle mutuel des salariés, on parlera plutôt d'entraide. Marceline (30 ans, entrepreneure salariée associée depuis 2017) « *Marion a été un super relais. Je facture peu dans l'année et j'oublie ce qu'il faut mettre sur mon devis ou ma facture. Plutôt que d'appeler Coodémarrage, alors qu'on me l'a déjà expliqué 20 000 fois, c'est plus simple de passer chez Marion et de lui demander un coup de main. Et d'ailleurs je suis bien contente aujourd'hui de pouvoir filer un coup de main à mon tour* ». Ce témoignage reflète bien comment le « gouvernement », l'action qui consiste à s'assurer qu'au quotidien les règles sont respectées, pourra même être porté par les entrepreneurs eux-mêmes, qui, dès lors qu'ils ont intériorisé les règles, peuvent à leur tour les transmettre. D'ailleurs certains souhaiteraient que cette formation par les pairs soit renforcée. Ainsi, Célestine (35 ans, entrepreneure salariée associée depuis 2016) explique : « *Quand on est nouveau, on arrive dans un grand truc, assez formalisé, avec les lois, les règles, et je me demandais s'il était possible de mettre en place un accompagnement de pair à pair, par les anciens* ».

Plus haut, nous avons évoqué le fait que Coodémarrage pouvait adapter ses propres procédures ou règles en fonction des besoins spécifiques des entrepreneurs. Parfois pour des choses très simples comme un remboursement anticipé de frais ou une avance de salaire, parfois pour des choses plus problématique, comme l'embauche par un entrepreneur d'un CDD par exemple (dans le cadre d'un congé maternité). C'est pour accompagner la gérance dans ces décisions plus complexes que le comité éthique a été créé début 2017. Marion, 39 ans, entrepreneure salariée associée depuis 2016, et membre du comité éthique témoigne : « *Moi-même je suis un cas un peu particulier, notamment du fait de l'embauche de salarié et ce genre de chose –ou même sur le fait d'ouvrir un commerce – il a fallu à un moment que Coodémarrage s'adapte à mon activité et réfléchisse pour trouver des solutions liés à mes besoins. (...) Quand il y a des cas particuliers, qui sont hors cadre, il y a le côté technique : comment on fait concrètement ? Et le côté éthique, est ce que Coodémarrage a envie de soutenir un entrepreneur qui souhaite avoir cette possibilité-là ? Donc en intégrant le comité éthique, il y avait la possibilité de peut-être faire évoluer ce truc-là. Et Marie (la co-gérante) disait à juste titre qu'elle avait le nez dans le guidon et qu'elle n'a pas toujours le recul nécessaire pour prendre certaines décisions et réfléchir à certaines questions. Et je me suis dit qu'avec mon expérience, avec le fait que je suis en activité depuis longtemps et que je connais bien Coodémarrage, je pouvais sans doute apporter quelque choses.* »

Ainsi, c'est bien en matière de gouvernement que les CAE se distinguent des autres types de SCOP car comme les CAE se sont construites sur le refus de la subordination, la gérance délègue aux entrepreneurs la responsabilité du respect des règles, comptant ainsi sur leur gouvernementalité.

⁸ Le collectif des formateurs s'est constitué en 2016 initialement pour adapter leur pratique aux exigences de la loi sur la Formation Professionnelle Continue, puis pour partager leurs outils, pratiques et expériences. Il regroupe les 16 formateurs hébergés au sein de la CAE et continue en 2018 de se réunir régulièrement.

Pour autant, si cette délégation est prévue par les contrats, qui ont eux-mêmes été validés par un juriste, d'une part, l'équipe d'appui veille au respect de la législation (un exemple récent réside dans la mise en œuvre de la réglementation générale de protection des données), d'autre part, la gérante reste bien la responsable juridique et c'est elle qui pourra être inquiétée si un entrepreneur manque à ses obligations légales, comme cela a été le cas en 2012 lors du procès du gérant d'une CAE⁹. Les entrepreneurs ont conscience des risques qu'encourt la co-gérance. Ainsi Jules (55 ans, entrepreneur salarié associé depuis 2010) nous explique : « *Je ne prendrais en aucun cas la charge de la gérante, ce sont des risques énormes et elle aussi doit avoir confiance en ses entrepreneurs parce que légalement c'est elle qui est responsable. Un problème d'hygiène alimentaire, je pense à mon activité, ça coule une boîte et c'est la gérante qui ira devant le tribunal, ce n'est pas moi.* » Il ne semble pas possible, en France, de détacher la responsabilité juridique d'une personne physique. Et il peut apparaître difficile de penser le partage du pouvoir sans prendre en compte cet élément. De fait, il est arrivé que la gérance, autoritairement, parce qu'elle évaluait que les risques étaient importants, refuse une activité qui n'était pas pour autant illégale. Cela étant, nous avons vu que concernant les décisions de gestion pouvant faire courir des risques pour l'ensemble du collectif, la gérance consultera désormais le comité éthique qui émet un avis consultatif.

Concentration ou distribution des pouvoirs ?

La question de la concentration ou de la distribution des pouvoirs se pose tout autant au niveau de la gouvernance que du gouvernement. En matière de gouvernance, le statut SARL explique une très faible distribution des pouvoirs. L'assemblée générale est a priori l'espace de la « gouvernance souveraine » mais c'est avant tout un espace de validation car les résolutions qui y sont votées sont préparées et pensées par la seule co-gérance. A tel point que gouvernance et gouvernement peuvent presque se confondre. Le passage en SA ou SAS, en cours, devrait permettre une meilleure distribution du pouvoir via la création d'un conseil d'administration, mais la formation des futurs administrateurs est un enjeu fort qu'il ne faudra pas négliger, au risque que le CA connaisse les mêmes écueils que l'AG. Aujourd'hui, si des commissions consultatives existent, la gérante n'en reste pas moins seule décisionnaire. Pour autant, la démarche de concertation initiée en 2017, comme son nom l'indique, est le fruit d'une réelle réflexion collective à laquelle tous les entrepreneurs (associés ou pas) ont été invités à contribuer. Nous reviendrons dessus ultérieurement.

Concernant le gouvernement, il y a aussi, comme nous l'avons vu précédemment, une forte délégation des responsabilités : l'autonomie est compensée par le travail des chargés d'accompagnement (qui sont eux même encadrés par la co-gérance) qui veillent à l'appropriation des règles et procédures collectives par les entrepreneurs. Ceci étant, Coodémarrage réunit bien des travailleurs indépendants au sein d'une maison commune. La responsabilisation individuelle de l'entrepreneur ne contredit pas l'idée d'une responsabilité collective de l'associé, mais cela implique un sens du collectif qui varie beaucoup selon les associés et, entre autre, leur disponibilité.

⁹ Un entrepreneur d'une coopérative du bâtiment réalise un chantier de couverture. Un fois le chantier fini, il range ses équipements de protections individuelles. Alors qu'il s'apprête à quitter le chantier, il remarque qu'il a oublié un tournevis dans la gouttière. Il utilise une échelle pour aller le chercher, sans réinstaller l'équipement. Alors qu'il est en haut de l'échelle, un inspecteur du travail débarque et le verbalise. C'est le gérant de la CAE, Alain Gerling, qui sera condamné au pénal pour 2 chefs d'accusation : absence d'équipement de sécurité et travail dissimulé (aux heures facturées aux clients ne correspondait pas de fiche de paye équivalente).

Cette analyse des pratiques de gouvernance ne peut être dissociée de l'observation du sociétariat au sein de Coodémarrage. La démocratie s'inscrivant, à minima, dans une participation effective des associés, quels que soient leur statut et leur contribution au capital, nous nous penchons dans la partie suivante sur les modalités d'accès au sociétariat ainsi que sur les motivations et représentations des sociétaires.

2. Le visage du sociétariat

2.1 Modalités d'entrée au sociétariat

Nous avons déjà évoqué que l'histoire de Coodémarrage est marquée par plusieurs périodes au cours desquelles le visage du sociétariat a changé : un sociétariat essentiellement porté par l'équipe d'appui pendant les premières années (2003-2009), une adhésion progressive d'entrepreneurs salariés associés et la mise en place d'une co-gérance équipe d'appui / entrepreneure associée (2009-2014), et depuis 2014, une croissance rapide et importante du nombre d'associés-entrepreneurs.

Les entrepreneurs des Coopératives ont l'obligation de déposer leur candidature au sociétariat au bout de trois ans d'accompagnement. Avant la loi de 2014 sur l'ESS, cette obligation était déjà présente mais elle s'appliquait au bout de 3 ans de salariat et non pas au bout de trois ans d'accompagnement. Ainsi un entrepreneur pouvait rester en contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE) pendant une année, et ce n'est seulement qu'à compter de la signature du contrat de travail que le compteur se mettait en route. Avec la nouvelle loi, les 3 ans s'appliquent à compter de la signature du CAPE, ce qui a réduit le délai. Par ailleurs, avant la reconnaissance du statut d'entrepreneur salarié associé, il n'était pas clairement question qu'un salarié soit considéré comme démissionnaire s'il ne présentait pas sa candidature ou si celle-ci était refusée, - il y avait un flou- et il n'était pas rare que certains entrepreneurs tardent à soumettre la candidature sans pour autant en être inquiété. Dès la première réunion d'information aux nouveaux porteurs de projet, cette obligation est présentée. Le test dure 3 ans. Au-delà de ce test, ou bien l'entrepreneur quitte la coopérative, ou bien il devient sociétaire.

Obtenir le statut de sociétaire est plutôt simple. Il suffit d'adresser un courrier à la co - gérance, au moins 15 jours avant l'AG, sachant que la coopérative peut accorder une certaine souplesse quant aux modalités de la candidature. Ainsi Marion, 39 ans, entrepreneure salariée associée, raconte : *« J'étais en arrêt maternité. Je venais juste d'accoucher de Maurice, le premier, et du coup c'était Damien, le chargé d'accompagnement, qui m'avait envoyé le mail me disant « Fais ta candidature ! » mais je venais d'accoucher, j'avais autre chose en tête. Et la veille ou le jour même il m'appelle, j'étais en train de me balader dans un champ avec mon fils et il me dit « il me faut ta candidature », sauf que je n'avais pas d'accès à internet. Là, je ne pouvais rien lui envoyer. Du coup, Florian a dit qu'il écrirait un truc pour moi. Mais quand j'ai vu le courrier plus tard, j'ai vu qu'il avait écrit « bonjour, je demande à devenir sociétaire ». Point. J'avais été acceptée mais quand j'ai vu le courrier, j'en ai réécrit un, après. Un courrier d'une page où j'expliquais pourquoi je veux devenir sociétaire. Il y avait de vraies raisons pour lesquels je voulais rester et je souhaitais les partager. Mais voilà, là, Florian m'avait sauvé la mise. »*

A ce jour, Coodémarrage n'a aucun critère à l'entrée du sociétariat. Contrairement à d'autres CAE, Coodémarrage s'est toujours refusée à imposer des critères de types économique pour l'accession au sociétariat et la part sociale est à 25 euros. Un entrepreneur souhaitant devenir sociétaire doit donc adresser un courrier de candidature à la gérance, qui le relayera auprès des associés, et payer sa part sociale. Depuis sa création, la CAE a enregistré 69 candidatures. Il n'y a jamais eu aucun refus (et 15 sorties), -ce qui ne signifie pas qu'il n'y ait jamais eu de vote « contre » ou d'abstention, mais ces positions n'ont jamais été majoritaires.

Plusieurs entrepreneurs ont mis en avant le fait que le passage au sociétariat n'était peut-être pas suffisamment préparé. Ainsi Lucien, 49 ans, entrepreneur salarié associé depuis 2009, s'interroge : « Est ce qu'on ne manque pas un peu de communication sur l'accession au sociétariat ? Non pas que cela soit imposé, mais si tu ne te poses pas la question parce que tu es trop concentré sur ton projet économique : à un moment ça te tombe dessus et..., oui, peut-être qu'il manque un peu de préparation... Il y aurait certainement une façon moins directe de l'amener. » Marceline, 30 ans, entrepreneure salariée depuis 2017, va dans le même sens : « C'est particulier d'accéder au sociétariat. (...) Tu écris une lettre pour expliquer que tu veux faire partie de la bande et hop, c'est accepter et tu fais partis de la bande. Oui, ça ne me choquera pas qu'il y ait au moins une journée entière pour préparer les futurs associés. ». Toutefois, depuis 2015, deux fois par an, une demi-journée d'information est proposée aux futurs sociétaires et animée par la gérante. Elle n'est pas obligatoire. Y sont évoqués : les SCOP, les CAE, les statuts de Coodémarrage, le schéma de gouvernance, les organes (conseil et commissions), le parcours sociétariat, les engagements attendus, ainsi que les questionnements qui occupent le collectif. Avant 2015, ces informations étaient transmises à l'occasion de rendez-vous individuels.

Encadré : Typologie du sociétariat (personnes physiques*) à Coodémarrage en 2017

	Sociétaires (global)	Entrepre- neurs salariés	Equipe d'appui	Associés extérieurs (personnes physiques)
Total	53	44	5	3
Sexe :				
Homme	27	26	1	2
Femme	22	18	4	1
Age :				
<35 ans	14	10	4	0
Entre 35 et 50 ans	24	21	1	1
> 50 ans	15	13	0	2
Niveau de formation :				
Niveau I (DEA et supérieur)	5	3	2	?
Niveau II (Licence / Maitrise)	11	9	2	?
Niveau III (BTS / DUT / DEUG)	15	14	1	?
Niveau IV (BAC / BAC Pro)	7	7	0	?
Niveau V (BEP / CAP)	11	11	0	?
Niveau VI (Rien)	0	0	0	?

* En plus de ces personnes physiques, 4 structures partenaires sont associées (la BGE et les 4 Cigales)

2.2. Motivations initiales à l'entrée au sociétariat

Les contenus des entretiens sont quasi unanimes. A la question « qu'est ce qui t'a poussé à devenir sociétaire ? » les interrogés répondent presque tous l'obligation légale. Ainsi Célestine, 35 ans, entrepreneure salariée associée depuis 2016, rétorque : « *Bah comme tout le monde, l'obligation. Plus ou moins, vu qu'autrement tu sors. Après moi je voulais vraiment rester. La bonne ambiance qu'il y a ici, je n'avais pas du tout envie de la quitter.* » Et justement, on se soumet à cette obligation parce qu'on veut rester au sein de la coopérative. Ainsi, on peut lire dans les courriers de candidature récente : Yves : « *je veux continuer dans cette voie* » - Sylvianne « *le statut coopératif me va très bien* » Romuald « *j'aimerais bien que l'aventure se poursuive* » - Sandrine « *je souhaite poursuivre ma collaboration avec Coodémarrage* » - Jessica « *le fait de pouvoir continuer à être à Coodémarrage, même en devenant sociétaire, est pour moi important* » etc. **On devient donc sociétaire pour continuer d'être entrepreneur en coopérative.** C'est un passage qui marque donc plus une continuité qu'une rupture. D'ailleurs, presque aucun entrepreneur n'a souhaité devenir associé avant la date des 3 ans.

Les raisons qui conduisent un entrepreneur à vouloir rester sont multiples :

- parce qu'on y perçoit un intérêt. Ainsi, Anne, 61 ans, associé depuis juin 2018, dans son courrier, explique : « *Avant de prendre ma décision, j'ai, avec l'appui d'un expert-comptable, étudié les autres possibilités de conduire et gérer mon activité (SAS ou micro entreprise) et suis arrivée à la décision de maintenir mon statut actuel au sein de Coodémarrage.* »
- parce que le fonctionnement de la structure et/ou les valeurs qu'elle véhicule satisfont. Citons Christian, 38 ans : « *j'ai eu tout le temps d'apprécier et de m'épanouir au sein de la coopérative. Celle-ci me convient tout à fait dans son aspect social et comptable...* ». Ou encore Jules, 55 ans, qui, en entretien, expliquait : « *En tant qu'entrepreneur, j'ai appris qu'il fallait s'entourer de compétences pour réussir, ce qui veut aussi dire reconnaître ses incompétences. Et cette structure me permet de me libérer de contraintes qui ne me vont pas parce que je ne sais pas les aborder : fiscal, juridique, comptable, social. Tous ces aspects juridico comptable, je n'ai pas à m'en occuper. C'est un soulagement que de pouvoir déléguer totalement, et les yeux fermés, à une équipe soudée, compétente, solide, et qui a fait ses preuves, tout ce qui concerne ces aspects. Ce qui me permet à moi en tant qu'entrepreneur de me concentrer exclusivement sur ce que je veux faire.* »
- parce qu'on apprécie de travailler avec un réseau de professionnels. Ainsi, selon Andréa, 30 ans, dans son courrier de candidature : « *Coodémarrage n'est pas qu'une structure comptable ou juridique, c'est surtout un lieu d'échange sur nos différentes activités, qui apporte beaucoup de relations, de discussions et d'informations sur notre façon d'aborder l'économie et la société en général* ».
- parce qu'on souhaite marquer sa reconnaissance vis-à-vis de la structure : Marion, 39 ans « *je considère que Coodémarrage m'a apporté beaucoup et je n'allais pas me tirer dès que la porte est entre-ouverte. Il n'y a pas de raison, j'y suis bien. J'y trouve des intérêts, et en plus, en devenant sociétaire, je participe un peu plus, je m'investis, je réfléchis et c'est aussi ma reconnaissance et ma façon de participer au projet.* ». On retrouve ici la notion de contre-don développée par Veyer et Sangiorgio (2006).

2.3. Représentations quant aux rôles des sociétaires

Si on demande aux associés si cela a changé quelques choses de le devenir, certains répondent : « Bah rien, à part que tu payes plus » (Célestine, 35 ans qui décrit par ailleurs sa participation à la vie coopérative comme nulle), ou encore « Je ne suis associée que depuis quelques mois, et pour le moment je n'en ai pas vu de bénéfice, mais je ne suis pas allée vers Coodémarrage pour voir quel bénéfice peut apporter le fait d'être associé » (Anne, 61 ans, associée depuis juin 2018, qui décrit également sa participation à la vie coopérative comme inexistante).

D'autres diront à l'inverse que c'est impliquant. Ainsi Marceline, 30 ans, sociétaire depuis juin 2017, explique : « Je n'ai aucune idée quant à une projection de Coodémarrage en tant que telle. Je débarque. Et c'est ça la différence quand t'es associé ou pas associé, tout d'un coup, il y a l'AG, les réunions, je vais apprendre, mais je ne suis pas trop du genre à exprimer des souhaits ou des attentes alors que je ne maîtrise pas le contexte dans lequel je les émets. » A la même question, Albert, 41 ans, sociétaire depuis 2009, répond : « Bah oui, parce que tu t'impliques dans la vie de la coopérative, tu fais partie de quelque chose ».

Il est vrai qu'il n'y a aucune injonction à la participation. Un entrepreneur peut être officiellement associé mais dans les faits n'être qu'entrepreneur en coopérative, parce qu'il n'est ni présent au AG ni aux temps coopératifs. Cette liberté accordée aux entrepreneurs semble importante aux yeux même des associés, même si certains entrepreneurs regrettent qu'il n'y ait pas plus d'implication de certains. Jules, 55 ans, sociétaire depuis 2010 « Je regrette qu'il n'y ait pas une responsabilité plus forte de certains associés. En même temps c'est leur liberté et la démocratie, c'est aussi la liberté. Mais Coodémarrage n'est pas un jouet, on ne peut pas se servir de l'outil et ne pas s'en occuper. » Pour autant, en 2017, sur les 44 entrepreneurs associés, seuls 2 d'entre eux n'ont jamais participé à ne serait-ce qu'une AG.

Les représentations exprimées par les associés varient beaucoup en fonction de leur ancienneté. Pour les nouveaux sociétaires, c'est parfois compliqué de se projeter en tant qu'associé. Ainsi Marceline nous dit « On nous demande d'être associé et de se définir comme associé, mais on ne sait pas ce qu'on est en droit d'attendre de nous en tant qu'associé. C'est quoi notre responsabilité ? Bon, j'ai bien compris que plus on est présent, mieux c'est. » De même, Anne explique : « L'accès au sociétariat est clair et très bien expliqué, et sans contrainte aucune. Mais peut-être que ce n'est pas suffisamment valorisé. C'est comme ça. Point. Coodémarrage n'insiste pas beaucoup sur ce que cela peut apporter, sur ce que cela implique de devenir sociétaire. Si on regarde le sociétariat des banques, c'est bien plus développé, expliqué... Concernant le sociétariat en CAE il n'y a rien, et je suis allée voir sur le site d'autres CAE. »

Toutefois, les propos évoluent si l'on interroge des entrepreneurs associés depuis plusieurs années, et/ou investis dans les organes de vie démocratique. Jules (55 ans, entrepreneur salarié associé depuis 2010), membre de la commission financement¹⁰, explique « Les associés ont un rôle essentiel, celui du contrôle de ce qui se fait aujourd'hui et de l'analyse de ce qu'il faudra faire demain. Et on ne

¹⁰ La commission financement a été mise en place en 2013, en même temps qu'un « fond coopératif ». A travers ce fond, il s'agit de prêter de l'argent aux entrepreneurs, que ce soit pour du fond de roulement ou des investissements. La commission financement étudie les demandes et décide de l'octroi ou non des enveloppes.

peut le faire que par le groupe parce que tout le groupe est concerné. Les associés sont la cheville ouvrière de la pérennité de l'entreprise. Le rôle des associés, qui à l'occasion des AG donne leur voix, est indispensable». Marion, 39 ans, associée depuis 2016, membre du comité éthique, tient des propos similaires. Selon elle, être associé, « *c'est être partie prenante de la réflexion globale du projet. C'est sortir de son activité à soi, pour se consacrer au fonctionnement général de la coopérative. C'est un peu se désintéresser de soi pour faire partie du groupe. Je mets de côté un instant mon activité économique personnelle et je viens réfléchir à Coodémarrage, à la structure en général et à son fonctionnement. Qu'est-ce qu'on y fait ? Qu'est-ce qu'on change ? Qu'est ce qui va ou pas ? C'est l'équipe aussi. C'est inverser le rapport, on est dans un rapport où on vous demande du temps, de l'accompagnement, des services et là, d'un seul coup, on est à votre écoute. On écoute vos besoins, vos questionnements, on discute de votre travail à vous, qui nous concerne aussi.* »

D'autres considèrent que la participation financière est déjà une participation. Ainsi Albert, 41 ans, associé depuis 2009, précise « *Je ne donne peut être pas beaucoup de temps à la coopérative, mais ma participation financière est une vraie participation. (...) On m'a déjà dit qu'on ne me voyait pas beaucoup mais moi j'ai le sentiment de participer, déjà financièrement. Maintenant, si ça ne suffit pas, on en discute et je ferai un choix.*»

2.4. Représentations quant au rôle spécifique de l'équipe d'appui.

Les interrogés sont nombreux à reconnaître un rôle particulier à l'équipe d'appui dans la définition des orientations stratégiques. Elle serait selon eux « garante » d'une vision globale. Jules, 55 ans : « *Les associés décident mais les forces de propositions viennent du staff, qui vit au quotidien les problèmes de tous les entrepreneurs ; c'est pour ça que le staff est si important.* » Selon Célestine, 35 ans : « *la base c'est vous quand même, parce que vous nous chapotez, vous nous connaissez, vous nous suivez...* » Albert, 41 ans : « *il faut aussi une vision globale et il faut des permanents, des gérants, donc vous, et puis d'autres entrepreneurs de manière à ce qu'il y ait un équilibre.* » Lucien, 49 ans : « *L'équipe d'appui est quand même au cœur de la vie de la coopérative, ils sont au courant de tout ce qui s'y passe. Ils détiennent le plus d'infos sur les entrepreneurs et leurs besoins* ». Et rappelons-nous des propos de Marion qui considère qu'être associé, c'est se mettre en position d'accompagnement vis-à-vis de l'équipe d'appui.

Faut-il pour autant y voir un rapport de domination entre équipe d'appui et entrepreneur salarié ? Ou bien plutôt une relation de délégation et d'interdépendance, car l'équipe d'appui n'est-elle pas au service des entrepreneurs ? Il faut toutefois rester vigilant quant à cette distinction, qui permet de justifier l'existence de deux types d'administrateurs. Même s'il est vrai que l'équipe d'appui connaît probablement mieux les problématiques de chacun des entrepreneurs. Et si on considère que le pouvoir n'est pas un attribut, mais résulte d'un positionnement au sein d'un système d'interdépendance, il n'est pas surprenant que l'équipe d'appui puisse être perçue comme mieux informée pour émettre des propositions. Il n'en reste pas moins que dans un souci d'égalité, cela doit nous inviter à la vigilance. Nous reviendrons sur cela ultérieurement.

Ces considérations doivent pour autant être relativisées. Il y a des membres de l'équipe d'appui non associés ou nouvellement associés qui ont bien moins de choses à dire concernant les orientations stratégiques de la CAE que des entrepreneurs salariés associés présents depuis 5 ou 8 ans au sein de la coopérative. L'ancienneté dans la structure, et le fait d'être associé ou pas, influera beaucoup sur la possibilité, l'envie, le sentiment de légitimité à s'impliquer dans les réflexions collectives.

Cette deuxième partie met en avant, sans réelle surprise, qu'il ne suffit pas d'être sociétaire pour se sentir davantage impliqué dans la vie de la coopérative si les contraintes pesant sur les dynamiques démocratiques ne sont pas levées. La troisième et dernière partie s'intéresse à ces limites avant de développer les leviers favorisant une démocratie dynamique.

3. Comment passer d'une participation effective à une démocratie dynamique ?

3.1. Freins et limites de la démocratie

- Le manque d'intérêt ou de compétences pour les questions traitées

En introduction, nous avons évoqué que Dominique-Anne Michel met en tension le fonctionnement démocratique avec l'efficacité de l'organisation et évoque un risque d'entropie, lié au volume d'informations nécessaire pour la mise en débat, les temps de réflexion collective, d'échanges etc. (Michel, 2015). De fait, les associés reconnaissent ne pas être toujours outillés pour se positionner. *« Il faut aussi prendre en compte les compétences pour penser la participation. Moi participer sur un truc à propos duquel je ne sais rien, c'est juste une perte de temps. Aussi bien pour moi que pour les autres. Et sur certains aspects très administratifs, ou à certains développements de la structure, j'ai rien à apporter. »* (Albert, 41 ans, associé depuis 2009). Et Célestine, 35 ans, d'évoquer : *« Quand il y a une grosse question, on pose la question à tout le monde et après, soit on s'y intéresse, soit on s'y intéresse pas. Il y a des mails que je reçois parfois et qui ne m'intéressent pas du tout ! Auxquels je ne prête pas attention, parce que je n'y comprends rien et que ça ne m'intéresse pas (...). Si tu es intéressé, tu vas suivre, tu découvres, tu apprends et tu donnes ton avis. Quand tu n'es pas dedans, quand tu atterris dans le truc, tu te mets en mode mouton et tu suis. »*

- Le manque de disponibilité

Les entrepreneurs-associés ont une double casquette : d'une part celle d'entrepreneur, d'autre part, celle d'associé. Ils portent chaque jour la casquette d'entrepreneur et au mieux, ponctuellement, celle d'associé. *« Nous, on a nos projets personnels, ce n'est pas le même rapport (...) ce qui nous empêche de dormir, c'est notre activité, ce n'est pas l'avenir ou la survie de Coodémarrage, même si c'est dépendant. »* (Marceline, 30 ans, entrepreneure salariée associé depuis 2017) N'oublions pas que la gestion d'une activité entrepreneuriale peut être extrêmement prenante, et dans la mesure où les revenus des entrepreneurs dépendent de cette même activité, c'est bien elle qui est prioritaire. Ainsi, Marion, 39 ans, membre du comité éthique, nous explique : *« Aujourd'hui, je ne peux pas faire plus, vraiment je ne peux pas. Je suis à la boutique du lundi au samedi de 9h à 19h, j'ai 2 enfants en bas âge, et j'ai une heure de route donc je ne peux pas être là avant 20h, donc voilà, j'aimerais bien faire plus, j'aimerais bien participer aux journées coopératives parce qu'elles sont vraiment sympa et qu'on travaille sur des choses intéressantes et aussi pour pas perdre le fil complètement, mais je ne peux pas... ».*

La distance est également un vrai frein à la participation. Marceline : *« La limite, c'est qu'on est loin de Laval, ça me bouffe 140 bornes et une demi-journée entière pour participer à un temps coopératif et je ne sais pas quelle est la solution, mais là il a y un vrai frein je crois. (...) Comment on rééquilibre ? Parce que c'est sûr que pour ceux qui sont proches, c'est plus facile. »*

La participation n'est pas quelque chose de linéaire. Les contraintes liées à l'activité économique autant que celles liées à la vie personnelle influent grandement sur la disponibilité de l'associé. Qui plus est, certains entrepreneurs peuvent souhaiter « laisser de la place ». Ainsi Lucien : *« J'ai connu une remise en question il y a 2-3 ans, c'était un peu toujours les mêmes qui participaient et j'ai voulu me retirer pour laisser la place. Et je vois bien que parmi les nouveaux, il y en a qui s'impliquent. »*

- La satisfaction et la confiance vis-à-vis des orientations

Par ailleurs, dans la mesure où les entrepreneurs sont satisfaits de la façon dont est conduite la coopérative, et qu'ils ont confiance dans la façon dont l'entreprise est gérée, ils peuvent ne pas ressentir le besoin de bien mieux comprendre la stratégie ou de prendre part activement à sa définition. Ainsi, il a été surprenant d'entendre Jules (55 ans, entrepreneur salarié associé depuis 2010) perçu plutôt comme un associé engagé, dire : *« Peut-être qu'il y en a qui suivent et se reposent sur les autres. Peut-être que je fais partie de ceux-là, parce qu'il y a des choses que je ne comprends pas, mais je fais confiance parce que de fait, l'équipe réussit à gérer la boîte. »*

Et nombreux sont les interrogés qui évoquent le fait que Coodémarrage doit continuer ainsi à l'avenir, et que les évolutions en cours reflètent bien la professionnalisation des pratiques. Lucien (54 ans, entrepreneur salarié associé depuis 2009) : *« Je trouve ça bien finalement que ce soit aujourd'hui un peu plus carré. Ce n'est pas parce que c'est une coopérative que ce n'est pas sérieux, contrairement à ce que penser la CCI, qui nous prend un peu à la légère, et c'est ça qui a beaucoup changé ».*

Et même, au-delà, nombreux sont convaincus que Coodémarrage représente l'avenir du travail. Marion : *« Moi ce que j'aimerais bien c'est que les systèmes comme Coodémarrage puissent s'étendre à tout le monde. Pour moi c'est l'avenir. Travailler ensemble, garder le statut de salarié, créer des réseaux de travail, créer des moments de réflexions autour de « qu'est-ce que c'est le travail ? ». Tu vois, ici, je suis dans l'union commerciale et les commerçants, ils sont tout seuls et c'est lourd, c'est dur. Et ces fonctionnements-là, de mutualisation de moyen, ça devrait se répandre. »* De même Anne évoque : *« J'ai l'impression que tous ceux qui sont à Coodémarrage s'y sentent bien (...). Si toutes les petites entreprises fonctionnaient comme ça, les salariés seraient plus heureux. »* Dans tous les entretiens, s'exprime une sincère adhésion au mode de fonctionnement de la coopérative.

- Un projet fondateur déterminant

Henry Desroche nous a expliqué comment traditionnellement, au départ d'une SCOP, il y a un collectif de sociétaire exerçant une démocratie directe (Desroche, 1992). Selon lui, ce n'est qu'en grossissant que les administrateurs puis les managers apparaissent. A sein des CAE, les choses diffèrent car le point de départ, ce sont les managers. L'histoire de Coodémarrage montre bien que les premiers associés sont des membres de l'équipe d'appui et que ce n'est qu'au bout de quelques années d'existence que des entrepreneurs sociétaires sont apparus. Ceci n'est pas sans impact sur le visage du sociétariat. Il ne s'agit pas ici d'une organisation où les sociétaires éliront parmi eux un gérant et délègueront à une équipe managériale les tâches de gestion. Le point de départ de la coopérative, c'est une gérante fondatrice accompagnée d'un réseau de partenaires extérieurs à la structure, qui va recruter une équipe en charge de la gestion, et qui cherchera à attirer des futurs sociétaires, d'abord parmi cette équipe d'appui, puis parmi les entrepreneurs accompagnés. C'est certainement ceci qui explique pourquoi la séparation des pouvoirs, entre le « gouvernement » et la « gouvernance », n'est pas si nette.

Si on ajoute à cela le fait que devenir sociétaire est une obligation si l'on souhaite continuer à bénéficier des services de la structure, on ne sera pas surpris d'avoir affaire à un visage un peu particulier de la démocratie en entreprise.

Le projet politique initial de Coodémarrage, vu comme un espace de test, a été défini par la fondatrice et les partenaires extérieurs (Laval agglomération – Elans créateurs) et c'est ce projet politique initial qui justifie l'appui financier des collectivités (rappelons que Coodémarrage, vu comme outil d'insertion économique, est le fruit d'une commande publique). Ce soutien ne cesse de diminuer depuis 15 ans mais reste toujours aussi indispensable pour maintenir l'équipe d'accompagnement. Et c'est bien une tension que l'on voit apparaître aujourd'hui entre ce projet politique initial de coopérative d'activité et le projet de coopérative d'emploi qui a émergé de fait avec l'accroissement du nombre de sociétaires. Ainsi, on va par exemple observer des tensions entre des entrepreneurs associés qui souhaitent que Coodémarrage ne soit plus seulement vu comme un espace de test, et une co-gérance frileuse à l'idée de mieux afficher et promouvoir la coopérative d'emploi, car craignant que cela compromette l'appui des partenaires financiers.

Albert, 41 ans, associé depuis 2009, explique : *« je ne me reconnais pas dans le nom Coodémarrage, ce terme de démarrage, il veut dire quelque chose. J'en ai marre qu'on me demande pourquoi je ne crée pas ma boîte quand je dis que je suis à Coodémarrage. J'aimerais bien que cette étiquette évolue. »* Et les entrepreneurs souhaitant que la CAE soit connue et reconnue comme une entreprise performante sont nombreux parmi les interviewés.

- Un pouvoir accordé à tous les travailleurs de la coopérative, quels que soient leurs statuts.

Dans un de ces écrits, Thomas Barreto (2012) s'interroge sur le fait que le statut SCOP n'attribue pas un pouvoir au travailleur en tant que travailleur, c'est la qualité d'associé, détenteur d'un titre de propriété sur le capital, qui leur donne le droit de vote. Il souligne par ailleurs que le droit de vote ne garantit absolument pas une participation active des salariés-associés aux processus de prises de décision qui sont tranchés par le vote, ni d'ailleurs que les décisions les plus importantes soient assises sur le vote. Ceci ne reflète pas exactement ce qui se passe au sein de Coodémarrage. Certes, les associés votent les décisions importantes sans pour autant participer activement à l'élaboration des résolutions. Pour autant, c'est bien en se basant sur les besoins exprimés par les entrepreneurs que ces résolutions sont élaborées. On rappellera par exemple que c'est pour répondre aux besoins des paysagistes, qu'ils soient associés ou non, que Coodémarrage a initié la création en Mayenne d'une antenne de Coopchezvous, CAE ligérienne spécialisée dans le service à la personne. Et c'est également pour répondre à un nombre croissant de demande de nouveaux entrepreneurs que Coodémarrage réfléchit actuellement à la création d'une antenne d'une coopérative du bâtiment. Un second exemple réside dans la démarche de concertation initiée en 2016 afin de (re)définir le projet d'entreprise et à laquelle ont été conviés tous les entrepreneurs de la CAE, quel que soit leur statut. Le groupe de travail qui a élaboré les propositions concernant le projet politique et le schéma de gouvernance comprenait 3 entrepreneurs non –associés, donc encore en phase de test. Ainsi, c'est bien l'entrepreneur en tant que tel qui influe sur les orientations stratégiques de la CAE, bien plus que les associés. Ceci s'explique peut-être par le fait qu'il importe aux yeux de la co-gérance que les bénéficiaires des services liés à la coopérative d'activité, c'est-à-dire en phase de test, soient tout autant partie prenante des réflexions que les associés, afin de s'assurer que ce projet fondateur ne soit pas écarté. Mais si les aspirations des associés ne sont pas plus déterminantes que celles des non-associés, est-il vraiment surprenant que les entrepreneurs deviennent sociétaires en premier lieu pour rester entrepreneur ?

- Absence de personnel dédié à la coopérative d'emploi

Notons par ailleurs, qu'à Coodémarrage, personne, au sein de l'équipe d'appui, n'a clairement la mission d'animer la vie coopérative. Ceci s'explique par le modèle économique de la coopérative et l'organisation qui en découle. Le pôle comptabilité et administration est financé par les entrepreneurs. L'équipe d'accompagnement est quant à elle subventionnée par les collectivités pour l'accompagnement de la phase de test. Elle n'est pas sensée, aux yeux des financeurs, accompagner la coopérative d'emploi. Ainsi, il n'y a aucun poste dédié à cette dernière.

L'auto gestion est difficilement imaginable, d'abord pour des questions de taille, ensuite parce que les 44 entrepreneurs associés sont dispersés sur le territoire et occupés à leurs propres activités, et les projets collectifs ne sont pas prioritaires : les entrepreneurs associés ont par exemple plusieurs fois essayé d'initier des parrainages mais ces initiatives se sont essouffées, et nous pouvons supposer que c'est par manque d'appui logistique. Odette, 57 ans, entrepreneure salariée associée depuis 2013 : *« On avait souhaité mettre en place un parrainage de proximité, organisé selon des zones géographiques, pour lever les distances. Il y a eu quelques réunions pour organiser cela mais ça n'a pas pris, chacun était trop accaparé par ses activités. »* La vie de la coopérative doit être organisée (préparation de l'ordre du jour, choix d'une date, envoi d'invitation, animation des échanges, rédaction de compte rendu) et si c'est le fait des entrepreneurs, se posent alors des questions de disponibilité et de priorité accordée au projet économique individuel, comme nous l'avons vu précédemment. C'est ainsi qu'en août 2017, une entrepreneure s'était proposée pour animer la commission vie coopérative mais, en septembre, un gros contrat lui a été proposé qui a remis en cause son implication au sein de cette commission en particulier et dans la coopérative en général.

Dans la mesure du possible, la co-gérance essaie de trouver le temps pour appuyer cette vie coopérative, mais la charge de travail ne le permet pas toujours, et au cours des dernières années, les injonctions extérieures (évolutions législatives, label et autres projets inter-CAE) ont occupé une large partie du temps de la responsable. On peut donc se demander dans quelle mesure l'absence de personnel dédié, au sein de l'équipe d'appui, à l'animation des dynamiques collectives est un frein à la démocratie.

3.2. Quels leviers actionner pour mettre en œuvre une démocratie dynamique ?

Charmettant et al (2015) ont défini des expressions diverses de la démocratie au sein des SCOP. L'autogestion, comme une forme d'« ultra-démocratie » ne peut concerner qu'une partie des SCOP (celles de petite taille, avec un faible besoin de coordination de leurs activités, et un collectif homogène partageant les mêmes valeurs). Les autres SCOP font vivre cette démocratie sous d'autres formes.

Coodémarrage compte une centaine d'entrepreneurs répartis sur tout le département, qui bénéficient d'une très grande autonomie dans la conduite de leur activité, compensée par un accompagnement par l'équipe d'appui. Si les entrepreneurs se retrouvent autour de valeur, que la démarche de concertation a permis d'identifier, on ne peut pas pour autant parler d'un collectif homogène. Cette « ultra démocratie » n'apparaît donc pas envisageable mais la démocratie peut s'appuyer sur d'autres leviers :

- **la création d'espaces de participation** : Depuis 2016-2017, les commissions (éthique, vie coopérative et fonctionnement) entendent permettre aux associés de participer, de réfléchir et de

proposer. La démarche de concertation, ouverte à tous les entrepreneurs de la coopérative, a également permis d'impliquer les parties prenantes de Coodémarrage dans la définition de son projet et de son organisation. Qui plus est, un groupe de travail continue de réfléchir à l'avenir du sociétariat au sein de la CAE.

- **La circulation d'information transparente** : La newsletter mensuelle, les mails, les comptes rendu, ainsi que les assemblées générales sont autant de moyens par lesquels la co-gérance et l'équipe d'appui informent les entrepreneurs de la coopérative.

- **les exigences de justification** : le rôle de conseil de surveillance est bien de contrôler les décisions et actions de la cogérance, et à l'occasion des assemblées générales, les entrepreneurs ne manquent pas de demander des clarifications.

- **des pratiques orientées vers des valeurs coopératives** : c'est bien la qualité et la spécificité des liens qui se créent entre les personnes qui font que les entrepreneurs s'associent durablement à la coopérative. Bien sûr, comme le dit Marion, 39 ans : « *Coodémarrage est une entreprise démocratique parce qu'elle vise à créer du lien social et à réfléchir ensemble. Après, on peut toujours aller plus loin.* »

Adeline Veyret (2016), dans sa recherche sur la vie démocratique dans les SCOP, met l'accent sur l'importance de la délibération dans la légitimité des décisions et souligne quatre aspects primordiaux : l'animation des temps de délibération, la construction des étapes du processus décisionnel, l'inclusion de tous en élargissant les normes de la délibération et enfin l'amélioration des capacités politiques des sociétaires par la formation. On retrouve ces aspects dans la démarche de concertation initiée en 2017, visant à redéfinir le projet d'entreprise et à imaginer un nouveau schéma de gouvernance. La démarche comprend plusieurs phases :

1. Les entretiens de diagnostic : conjointement mené par deux entrepreneurs-associés, un associé membre de l'équipe d'appui et un consultant. Ce diagnostic a permis de mettre en évidence des valeurs partagées. Au-delà de ce diagnostic, l'un des entrepreneurs ayant réalisé les entretiens nous expliquait qu'avec chacun des interviewés s'était créé un lien particulier, de tel sorte qu'il pense que ceci doit être généralisé. Nous pouvons ainsi imaginer des autobiographies raisonnées pour les futurs sociétaires menées par les associés.

2. Le séminaire de restitution du diagnostic, organisé le 19 décembre 2017, auquel près de 60 entrepreneurs, associés ou non, ont participé, et au cours duquel toutes les parties prenantes de Coodémarrage ont été conviées à imaginer ce qu'elles souhaitaient que devienne l'entreprise (son métier, son modèle de développement, sa gouvernance).

3. La constitution d'un groupe de travail (15 entrepreneurs volontaires pour y participer) qui, sur la base des matériaux récoltés lors du diagnostic et du séminaire, ont élaboré des propositions de projet politique et de schéma de gouvernance à l'occasion de 3 demi-journées de travail.

4. La validation par l'assemblée générale de mai 2018 de ces propositions.

Encadré. Le nouveau projet politique de la coopérative

Valeurs concernées	Objectif politique	Exemple d'outils ou d'action liés à l'objectif	A développer dans le futur
Empowerment Emancipation Autonomie	Facilite l'émancipation et l'autonomie de tout porteur de projet	Mission d'intérêt général Accompagnement des ESA	Sortie du salariat classique, choix de ses propres conditions d'activité CAPE/ CESA

Attention/ Care Soutien, réassurance, social	Sécurise les personnes et les activités	Contrat de travail AT, Mutuelle, prévoyance, action logement Fond Coopératif, Cigales	Parrainage, Action de proximité sur les territoires
Transformation sociale	Développe une forme de travail coopératif	Loi ESS et développement de la coopérative d'emploi Vie coopérative Interconnaissance et Convivialité Groupe métiers	Développement durable, Sociétariat engagé Parrainage
Ouverture et implication dans l'ESS	Fédère autour d'un écosystème coopératif	Coop Chez Vous Coopératives Jeunesse de Services Coopérative d'Installation en Agriculture Paysanne	Antenne d'une Coopérative bâtiment Projet Quartier Ferrié Tiers Lieux en Mayenne
Innovation sociale	Autorise et s'autorise l'innovation	Coopératives éphémères Job Coach	Travail avec l'Agefiph

Par ailleurs, le schéma de gouvernance imaginé par le groupe de travail prévoit que:

- les AG, organisées 2 fois par an, soient couplées tantôt avec un séminaire associé, tantôt avec une journée coopérative. L'assemblée générale a en charge de définir le projet politique et pour éviter que celui-ci ne reste figé dans le temps, des concertations seront organisées toutes les X années, mais il reste encore à définir dans quel délai (tous les 6 ans ou 8 ans ?)
- un conseil d'administration soit créé et composé majoritairement d'entrepreneurs associés, renouvelable par moitié tous les 3 ou 4 ans. Une formation sera mise en place pour les futurs administrateurs, en partenariat avec le consultant (Oxymore) ayant accompagné la structure dans la démarche de concertation.
- une commission « parrainage » soit mise en place, en charge de l'accueil des nouveaux entrepreneurs et de l'accompagnement des futurs associés. La réflexion en cours sur le sociétariat, menée par un groupe de travail regroupant 3 associés et un membre de l'équipe d'appui, doit permettre de mieux définir le rôle et le fonctionnement de cette commission et d'imaginer un « parcours sociétariat ».

Nous avons vu plus haut que les entrepreneurs perçoivent l'équipe d'appui comme garante d'une vision globale, parce qu'elle connaît tous les entrepreneurs. Pour que ces derniers puissent se sentir plus légitime pour se positionner, il semble important de renforcer l'interconnaissance. Ceci afin que les associés eux même puissent, à travers l'échange, développer une vision plus collective et partagée, et se sentir légitime pour la défendre. Accorder plus de légitimité à l'équipe d'appui, soit aux gestionnaires, c'est prendre le risque de voir au sein de Coodémarrage se renforcer une technocratie. Et certains associés, comme Marceline, 30 ans, entrepreneure salariées associée depuis 2017, en ont bien conscience : *« Parce que le risque de ce genre de structure, même sans le faire exprès, c'est que l'équipe d'hébergement et d'accompagnement, comme elle est vouée au projet Coodémarrage, ait une lecture qui soit tellement meilleure que les associés, et que ces derniers laissent faire, par méconnaissance, et c'est vrai que moi j'ai une confiance aveugle... »*

Et dans la mesure où les entrepreneurs eux même aspirent à mieux se connaître -ceci ressort clairement des entretiens et a été introduit dans le projet politique- il appartiendra au futur conseil d'administration et à la direction générale d'imaginer comment mettre des ressources humaines au service de l'animation de ce réseau. Comme le disait Odette, 57 ans, entrepreneure salariée associée depuis 2013 : « *On ne se connaît plus qu'entre anciens ... on ne va pas être individualiste pour autant mais ça devient difficile de partager, sauf peut-être en AG... si on veut pérenniser il faut qu'on travaille notre complémentarité. C'est ça le collectif et c'est ça la coopérative* ».

Conclusion

La démocratie dynamique est définie par Jean-François Draperi comme la forme consacrée de la démocratie au sein d'une structure : au niveau des sociétaires, la participation est engagée voir militante et au niveau de l'entreprise, il existe des propositions concrètes de participation, au-delà du strict respect du droit (Draperi, 2009).

En retraçant l'histoire de la coopérative, nous avons montré comment le visage de la démocratie a évolué au cours du temps et avec lui, le projet de Coodémarrage et son organisation. Si la démocratie s'est pendant un temps trouvée réduite au strict légal, depuis deux ans, de nombreuses démarches ont été mises en place afin de la renforcer. Cela étant, les associés de Coodémarrage sont avant tout des entrepreneurs et nous avons montré que c'est d'abord pour rester entrepreneur en coopérative que ces derniers deviennent sociétaires. Si l'adhésion aux valeurs promues par la coopérative et à son organisation semble forte et généralisée, la menée de l'activité économique individuelle prime sur la participation aux dynamiques collectives.

La traduction, dans les statuts, du nouveau projet politique et du schéma de gouvernance issu du processus de concertation mené collectivement, est une nouvelle étape vers la consolidation de la vie démocratique de la coopérative.

REFERENCES

- Barreto, T. (2012), « Société coopérative de production (scop) et démocratie dans l'entreprise », in *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, eds. Roger B., Lethielleux, Paris.
- Bargues, E. et al. (2017), « Mettre en oeuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP. Une lecture en termes de travail institutionnel », *Revue française de gestion*, n° 263, p. 31-50.
- Bodet, C., De Grenier, N. et Lamarche, T. (2013). « La Coopérative d'activités et d'emploi à la recherche d'un modèle productif », *RECMA Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 329, p. 37-51.
- Charmettant H., O. Boissin, J-Y. Juban, N. Magne, Y. Renou (2015). *Les Scop : quels modèles d'entreprises ? Des entreprises modèles ?* Rapport final d'études sur les relations sociales au sein des Scop. Les enseignements d'une enquête de terrain en Rhône-Alpes. [Rapport de recherche] Equipe Projet Scop.
- Demoustier D. (2006), « L'économie sociale et solidaire et le développement local », in J.-N. Chopart et al. (dir.), *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, La Découverte, Paris, coll. « Recherches ».
- Desroche H (1992), « Communication et coopération ou le projet coopératif commutativement revisité » *Communication et organisation*, 2, Presse Universitaire de Bordeaux
- Draperi JF (2009), « Pour une économie démocratique », *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, p 207-221, Dunod, Paris
- Draperi, J-F (2007), *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*. Dunod (ed.). Paris.
- Jardat R. (2012) « De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques », *Revue française de gestion*, vol.9, n°228-229, p. 167-184.
- Michel, D-A (2015), « Les coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), un outil d'émancipation collective », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 273-274, p. 125-131.
- Pasquet, P. et Liarte, S. (2012) « La Société Coopérative et Participative : Outil de gestion pour l'entrepreneur social ou une nouvelle hypocrisie managériale ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 3, n°3, p. 3-16.
- Poncin B. (2004), *Salariés sans patron?*, Éditions du Croquant, Bellecombe-en-Bauges.
- Veyer, S. et Sangiorgio, J. (2006), « L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°2, p. 89-102.
- Veyret A. (2016), *La vie démocratique, un outil de prise de décision collective* Enquête sur la délibération et la légitimité des décisions au sein des collectifs d'associés de SCOP. Master 2 Développement et Expertise de l'Économie Sociale. Sciences Po Grenoble.
- Vilette, M. (2015). « Coopérative et rapport au travail : le cas d'une CAE », *Revue internationale de l'économie sociale*, n°338, p. 69–84.