

Faculté de Sciences Economique et de Gestion, Université Lumière Lyon 2
Master 2 Professionnel
Entrepreneuriat des projets socio-économiques parcours Economie Sociale et Solidaire
Année universitaire 2012-2013

**Accueil et intégration des activités collectives
dans la coopérative d'entrepreneur.e.s Oxalis :
Vers une coopérative de co-entrepreneur.e.s ?**



Mémoire de stage rédigé par Amandine Le Postec
Stage effectué à Oxalis de mars à juillet 2013

Tuteur universitaire : Jérôme Blanc, maître de conférence à l'Université Lumière Lyon 2
Tuteur entreprise : Grégoire Prudhon, délégué territorial de l'établissement Oxalis 2 Savoie et
accompagnateur des activités collectives

Remerciements

Je remercie l'ensemble de l'équipe permanente d'Oxalis de m'avoir accueillie et intégrée dans la coopérative et d'avoir pris le temps de répondre à mes questionnements.

Je remercie tous les entrepreneur.e.s d'Oxalis que j'ai eu l'occasion de rencontrer durant cette période de stage pour les nombreux échanges conviviaux que nous avons pu avoir.

Je remercie Grégoire Prudhon, avec qui j'ai eu le plaisir de travailler et d'avancer sur l'accueil et l'accompagnement des collectifs d'entrepreneur.e.s, pour la confiance qu'il m'a accordée et le crédit qu'il a donné à mon travail.

Je remercie les entrepreneur.e.s membres de collectifs de m'avoir consacré du temps dans le cadre des entretiens individuels que j'ai pu mener avec eux et de m'avoir permis de mieux appréhender les réalités vécues.

Je remercie Jérôme Blanc pour sa bienveillance et ses précieux conseils concernant la méthodologie de rédaction de ce mémoire.

Résumé

Ce mémoire se penche sur la façon dont est travaillée la dynamique collective dans la coopérative d'entrepreneur.e.s Oxalis. Il interroge la récente orientation prise par la coopérative consistant à accueillir des activités collectives, portées par plusieurs entrepreneurs, qui s'en partagent les fruits. Il s'agit de montrer que cette orientation nouvelle témoigne de l'approfondissement de la remise en cause de l'entrepreneuriat individuel à l'origine de ce type de coopérative. Elle s'inscrit dans une perspective d'innovation sociale continue par laquelle Oxalis développe la dimension collective et coopérative à tous les niveaux. Il met en évidence les implications liées à l'émergence d'un nouveau modèle entrepreneurial dans la coopérative, entreprendre collectivement dans une entreprise partagée, et précise la nécessité d'un accompagnement adapté aux problématiques spécifiques rencontrées par les collectifs d'entrepreneurs dans une CAE.

« L'idée de l'expérience ne remplace nullement l'expérience »

Alain, Propos

Sommaire

Introduction

Première partie : La construction collective d'un projet économique et politique innovant :

I - Contexte d'émergence et constructions de l'expérience CAE

II - La dimension collective travaillée à tous les niveaux dans Oxalis

Deuxième partie : L'accueil des activités collectives dans Oxalis : construction et accompagnement d'un nouveau modèle entrepreneurial

I - Entreprendre collectivement dans une entreprise partagée

II - Accompagner les activités collectives

Conclusion

Annexes

Table des matières

Introduction

« **Entreprendre autrement** » et « **travailler autrement** », sont les leitmotifs d'une économie sociale trouvant de plus en plus d'audience dans un contexte économique en mutation qui semble voir se profiler un regain des valeurs coopératives. Douce utopie ou véritable modèle économique et politique alternatif ? C'est du côté des initiatives et innovations sociales qu'il nous faudra chercher. Nous nous intéresserons ici aux coopératives d'activité et d'emploi (CAE) et au(x) modèle(s) qu'elles tentent de construire pour rendre effectif ce fameux « entreprendre autrement ».

Cette forme d'organisation du travail est relativement récente puisque son développement a débuté dans la seconde moitié des années 1990. La première de ce type fut Cap Services, née en 1995 à Lyon. Aujourd'hui ces coopératives se sont développées sur l'ensemble du territoire national et on compte environ 80 CAE en France. Si chacune de ces coopératives a ses spécificités, il est important d'en dégager les traits communs afin de comprendre la démarche qu'elles promeuvent à travers leur mode de fonctionnement.

Les CAE sont des Sociétés Coopératives de Production (SCOP). Ce sont donc des entreprises qui mettent en œuvre une gouvernance démocratique et une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise. SCOP d'un genre nouveau, elles ont pour particularité de permettre à des entrepreneur.e.s de développer leur activité dans un cadre collectif. L'objectif premier de ces coopératives est de sécuriser la démarche entrepreneuriale tant dans sa phase de lancement que dans la phase de pérennisation de l'activité à travers une structure juridique unique permettant la mutualisation de la gestion, de la comptabilité et de l'administratif, ainsi qu'un accompagnement individuel et collectif. Déchargés d'un certains nombres de tâches, les entrepreneurs peuvent se consacrer essentiellement à leur cœur de métier et à leur démarche commerciale. Il s'agit donc d'un cadre permettant aux entrepreneurs de créer leur activité sans prendre le risque de la création d'entreprise, pour pouvoir apprendre à leur rythme le métier d'entrepreneur et pérenniser ainsi leur emploi.

Les entrepreneur.e.s ont vocation à devenir entrepreneurs salariés. Ce statut leur permet d'avoir une double casquette. Ils sont juridiquement salariés de la coopérative et de ce fait

relèvent du droit du travail en bénéficiant de la protection sociale qui accompagne le salariat. Ils restent entrepreneur.e.s en étant autonomes, seuls garants et responsables de l'activité économique qu'ils développent. Leur salaire est calculé en fonction de leur chiffre d'affaires anticipé et dépend donc de leur capacité à développer leur activité. Avant de pouvoir signer un contrat à durée indéterminée, les entrepreneur.e.s ont la possibilité de lancer leur activité en signant un Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE). Le CAPE est un contrat commercial qui leur permet de pouvoir bénéficier des services de la coopérative et de la structure juridique pour pouvoir commencer à facturer et ainsi tester leur activité sans prendre le risque de la création d'une structure indépendante. Une fois que leur chiffre d'affaires leur permet de se dégager un salaire, ils deviennent entrepreneurs salariés, touchant ainsi un revenu correspondant à leur volume d'activité et se voulant le plus stable possible par un mécanisme de lissage. Les entrepreneur.e.s salariés peuvent ensuite devenir associés de la coopérative, ils acquièrent des parts sociales et prennent donc part à une entreprise qui est la leur, une entreprise qu'ils partagent avec les autres entrepreneur.e.s et dont ils vont décider les orientations stratégiques.

La coopérative se compose donc d'entrepreneur.e.s en CAPE, d'entrepreneur.e.s salarié.e.s, d'entrepreneur.e.s salarié.e.s associé.e.s et également de salarié.e.s permanent.e.s qui prennent en charge les fonctions venant en appui aux entrepreneurs. Oxalis compte 14 salariés permanents. Il s'agit du directeur, des accompagnateurs, des comptables, de l'assistante administrative et du responsable paie. Les frais de structure, permettant de mutualiser les services administratifs et comptables et de bénéficier d'un accompagnement par l'équipe permanente, sont financés en grande partie par la contribution coopérative. Celle d'Oxalis s'élève à 15% de la marge brute dégagée par l'activité de chaque entrepreneur.

La CAE permet la mise en réseau de nombreux entrepreneur.e.s qui sont amenés à échanger des informations et des pratiques, à collaborer en travaillant ensemble et à coopérer sous des formes diverses. Les CAE, de par cette mise en réseau, encouragent ce type d'initiatives par les mécanismes de coopération qu'elles développent et qui fondent le modèle de l'entreprise collective dont elles se réclament. L'organisation des CAE repose donc bien sur l'articulation entre entrepreneuriat individuel et cadre entrepreneurial collectif. On caractérise alors communément les CAE d' « entreprises partagées ».

C'est à Oxalis, une des figures emblématiques de ce type de structure de par son ancienneté et l'ampleur du projet qu'elle développe, que je m'intéresserai tout particulièrement car elle a été pendant quatre mois l'entreprise dans laquelle j'ai pu effectuer mon stage et appréhender les dynamiques à l'œuvre. Oxalis est une coopérative d'entrepreneur.e.s sous statut SCOP née en 1997, à Bellecombes en Bauges. Elle est issue de l'association du même nom créée en 1992 qui réunissait un groupe de personnes soucieux de développer un nouveau rapport au travail. Structure d'accompagnement de projets, en 2001 la SCOP accueille des activités autonomes et reliées et se transforme ainsi en CAE. Jusqu'ici SCOP SARL, elle adopte le statut SCOP SA en 2006. Cette nouvelle phase marque un tournant important dans le développement de la structure qui connaît dès lors une croissance importante. Très vite, suite à des sollicitations d'entrepreneur.e.s locaux, se développent des établissements secondaires. Aujourd'hui Oxalis compte huit établissements secondaires que sont : Cesam basé à Eymoutiers dans le Limousin créé en 2006, Obsidienne basé à Brioude en Auvergne créé en 2007, La Ruche basé à Melle en Poitou-Charentes créé en 2007, Oxalis ouest basé à Rennes en Bretagne créé en 2007, 3^{ème} fleuve basé à Lyon créé en 2009 et Oxalis 2 Savoie basé à Chambéry créé en 2011 en Rhône-Alpes, et enfin La Gaillette basé dans le Nord pas de Calais créé en 2011.

Cette coopérative a donc une dimension nationale et compte aujourd'hui environ 190 entrepreneur.e.s, représentant environ 80 métiers différents. Fin 2012, Oxalis comptait 104 associés. La raison d'être revendiquée de la coopérative repose sur trois objectifs : le développement d'activités économiques par la coopération, l'émancipation des personnes et la volonté d'être acteur référent de la transformation sociale. Oxalis étant le sujet d'étude de ce mémoire, une présentation plus détaillée du fonctionnement de la coopérative sera déclinée tout au long de celui-ci et permettra un éclairage concret des propos développés.

Généralement, les entrepreneur.e.s salarié.e.s entrent dans ce type de structure pour développer avant tout leur activité individuelle, tout en ayant en tête les possibilités qui s'offrent à eux pour travailler à plusieurs au sein de la coopérative. Ainsi, si des groupes d'entrepreneur.e.s se forment pour développer une activité commune de manière ponctuelle ou plus pérenne, il s'agit bien souvent d'une formation ex post, d'entrepreneur.e.s entrés individuellement et découvrant par la suite d'autres entrepreneur.e.s de la coopérative avec qui ils décident de travailler. Or, ma mission de stage a consisté précisément à travailler sur l'accueil et l'intégration d'activités collectives dans la coopérative.

En effet, depuis 2010, Oxalis accueille ce type d'activité. Il convient de préciser, conformément à la définition posée par la structure, qu'on entend par activité collective, une activité portée par un groupe de trois entrepreneur.e.s ou plus, qui s'en partagent les fruits. Jusqu'à aujourd'hui, Oxalis a pu accueillir quatre activités de ce type. Parmi elles, une activité a depuis quitté la coopérative. Pour coller au mieux au vocabulaire développé par Oxalis, nous qualifierons ces activités de collectives et nous appellerons ces groupes d'entrepreneur.e.s, collectifs d'entrepreneur.e.s.

Alors qu'au début les collectifs étaient accompagnés par plusieurs personnes, chacune indiquée pour une dimension précise de l'accompagnement, depuis fin 2011 les collectifs d'entrepreneur.e.s font l'objet d'un accompagnement spécifique assuré par un accompagnateur des activités collectives. Ce dernier prend en charge à la fois la dimension économique et financière de l'activité, le social ou encore l'accompagnement portant sur le fonctionnement interne du collectif. Grégoire Prudhon, l'accompagnateur des activités collectives, suit les collectifs d'entrepreneur.e.s sur l'ensemble du territoire national. Aussi délégué territorial sur l'établissement 2 Savoie, il est basé à Chambéry. Ma mission de stage a consisté à l'assister dans la facilitation de l'accueil et de l'intégration des activités collectives.

Celle-ci se déclinait alors en plusieurs objectifs ayant trait à l'accueil et à l'intégration de ces activités. Telle qu'elle avait été définie préalablement, elle consistait à :

- Analyser les motivations du choix des statuts juridiques des activités collectives
- Identifier des atouts/faiblesses de l'accueil exercé par Oxalis
- Référencer Oxalis auprès des réseaux prescripteurs identifiés
- Développer la notoriété d'Oxalis sur ces réseaux
- Proposer/mettre en place de nouvelles solutions
- Analyser des envies et des besoins des collectifs présents dans Oxalis
- Rechercher des aménagements internes facilitant leur intégration
- Identifier des besoins économiques
- Proposer / mettre en place de nouvelles solutions économiques, juridiques ou comptables facilitant le développement de ces activités.

Concrètement, mon stage s'est déroulé en trois parties. La première a consisté à réaliser un diagnostic sur l'accueil et l'intégration des activités collectives dans Oxalis. Pour ce faire, j'ai

réalisé un certain nombre d'entretiens semi directifs avec l'ensemble des entrepreneurs membres de collectifs ayant intégré Oxalis. J'ai également recueilli des informations auprès de l'équipe permanente (délégués territoriaux, comptable, co-direction et ex-président). Cette série d'entretiens m'a permis d'interroger un ensemble d'aspects relatifs aux activités collectives, à savoir : le processus d'entrée dans la coopérative, l'accompagnement des activités collectives, le fonctionnement interne des collectifs d'entrepreneur.e.s, leur participation à la vie coopérative et les perspectives de développement de l'activité et d'évolution du collectif. La première phase de diagnostic m'a permis de dégager de nombreuses conclusions et pistes de réflexion qui seront mobilisées tout au long de ce mémoire. Elle a mené à la proposition d'axes de travail pour améliorer l'accueil et l'intégration de ces activités.

Ceci a débouché sur la deuxième partie de mon stage consistant à proposer et construire des outils dans ce but. Dans ce cadre, j'ai pu produire un ensemble de documents tels qu'un plan d'action, un modèle type de convention d'engagement mutuel régissant le fonctionnement interne de chaque collectif, une grille d'analyse des activités collectives à destination des délégués territoriaux, un questionnaire permettant de dégager les visions individuelles des entrepreneur.e.s des collectifs en constitution, un document permettant de penser l'approfondissement de la stratégie de la structure quant à l'accueil des activités collectives, une proposition de module d'accompagnement pour les marques collectives, etc.

La troisième partie de mon stage a consisté à faire connaître la possibilité pour des collectifs d'entrepreneur.e.s d'intégrer Oxalis et à valoriser cette opportunité. J'ai alors pu travailler sur la construction d'un argumentaire spécifique aux collectifs, la mise en avant de projets développés par les collectifs d'entrepreneur.e.s d'Oxalis par l'intermédiaire d'articles et de communiqués de presse, le référencement et la mise en valeur auprès des prescripteurs potentiels.

Enfin, une autre dimension s'est finalement ajoutée à mon stage dans le cadre d'un projet commun développé par Oxalis et Coopaname, « La Manufacture Coopérative », auquel j'ai pu contribuer en faisant part de mes observations et outils produits concernant l'accompagnement des collectifs au sein d'Oxalis. Ceci m'a également permis de compléter mon diagnostic sur les collectifs d'entrepreneur.e.s dans une CAE par l'échange de pratiques avec des accompagnateurs de Coopaname et des entretiens réalisés avec cinq collectifs de

cette coopérative basée sur toute l'Ile-de-France.

L'idée principale qui a guidé l'ensemble de mon stage était donc de pouvoir consolider l'accueil et l'accompagnement des collectifs d'entrepreneur.e.s afin d'être en mesure de proposer cette opportunité à d'autres porteurs de projets collectifs. En assurant la viabilité d'une telle démarche et en valorisant le savoir faire de la coopérative à ce sujet, Oxalis entend faire un pas supplémentaire dans cette orientation prise. En effet, ceci montre que la structure va au delà de la simple possibilité d'intégrer des collectifs. Elle engage une démarche volontariste en cherchant à développer cet accueil. C'est cette démarche, qui en outre s'inscrit dans l'orientation stratégique prise pour la période 2011-2014, que je chercherai à questionner. J'interrogerai les objectifs poursuivis par une telle orientation et la dynamique globale de la coopérative dans laquelle cela s'inscrit et prend sens.

Car en effet, très vite une telle mission appelait à se demander quel était le sens de cette volonté d'accueillir des collectifs d'entrepreneur.e.s et surtout, si les CAE avaient vocation à le faire. Cette question de la vocation des CAE montre bien qu'un modèle théorique de ce type de structure existe et qu'il tend à vouloir figer un mode de fonctionnement type. Ce schéma classique de définition des CAE et de leur domaine d'intervention peut masquer la possibilité d'une évolution de leur mode de fonctionnement et de leur finalité. Il s'agit en effet d'entreprises dont le fonctionnement a été pensé et mis en œuvre par les praticiens de l'ESS et dont le développement a été observé, tant par ces derniers que par les théoriciens de cette économie. Ces acteurs ont tenté d'objectiver un modèle d'entreprise à travers un terme générique, qui semble porter en lui-même les caractéristiques d'un mode organisationnel stable et stabilisé.

Or, si les traits communs évoqués précédemment se retrouvent à peu près partout de la sorte, chaque structure est différente et va développer une stratégie qui lui est propre. De fait, il existe de nombreux types de CAE, ce qui pose la question de l'existence d'un modèle. Il s'agira alors ici de déconstruire ce modèle des CAE pour mieux comprendre celui travaillé par Oxalis. Le terme CAE sera utilisé dans le cadre de ce mémoire, plus par convenance et facilité de langage que pour parler d'un tout homogène. Son utilisation reste néanmoins pertinente car, malgré les distinctions fortes que l'on peut faire entre les structures, il continue de faire référence et s'appuie sur un socle commun que nous tenterons de caractériser.

Ainsi malgré ses quelques années d'existence, nous verrons qu'il ne s'agit pas d'un modèle stabilisé et que cet outil permettant d'entreprendre dans un cadre coopératif est en perpétuelle construction, tant dans sa conceptualisation que dans la pratique. En outre, il existe des différences notoires entre ces structures qui s'expliquent par plusieurs facteurs. Il s'agit d'abord de leur contexte d'émergence. Ce contexte tient aux acteurs qui en ont été à l'origine et aux objectifs poursuivis qui en découlent. Il s'agit également de la façon dont le projet politique et économique qui sous tend leur existence a été affirmé et est travaillé encore aujourd'hui. Finalement, le facteur le plus important englobe l'ensemble de ces problématiques et reste ainsi l'enjeu majeur pour appréhender le fonctionnement des CAE. Il s'agit de la façon dont est pensée et gérée l'articulation entre l'entrepreneuriat individuel, lié aux activités de chaque entrepreneur.e qui compose la coopérative, et l'entrepreneuriat collectif lié au cadre coopératif que chacun participe à construire. Ainsi, selon les CAE, les acteurs concernés chercheront plus ou moins à activer les mécanismes de coopération dans le but de construire une véritable entreprise partagée. En ce sens, il semblerait qu'Oxalis fasse partie des quelques coopératives qui travaillent le plus cette dimension collective. J'interrogerai cette hypothèse.

Au delà de ces distinctions entre différents types de structures, il convient également de mettre en évidence l'inachèvement d'un modèle organisationnel au sein d'une même structure. Ainsi, Oxalis, comme beaucoup de CAE, semble se construire sans cesse et rester dans une dynamique lui permettant de toujours inventer de nouveaux modes de fonctionnement au service de son projet. Afin de révéler la dynamique à l'œuvre dans cette coopérative comme dans les autres CAE, il semble d'abord intéressant de l'ancrer dans la notion d'innovation sociale chère à l'ESS. En effet l'économie sociale s'inscrit bien dans cette logique en expérimentant de nouvelles formes de réponses aux besoins économiques et sociaux, en bousculant les normes et les institutions en place. Elle cherche à proposer une alternative au système économique actuel¹. Les CAE, Oxalis notamment, à travers le nouveau rapport au travail qu'elles construisent, incarnent cette démarche. Elles développent ainsi une logique qui rompt avec les modèles classiques, tant du salariat que de l'entrepreneuriat.

Il est également important de s'intéresser à l'innovation sociale comme processus pour montrer que celle-ci repose dans le cas d'Oxalis, sur une dynamique d'expérimentation

¹ Richez-Battesti, 2012

constante cherchant sans cesse à approfondir la démarche collective. Pour aller au delà de la notion d'innovation sociale, il convient donc de mobiliser la notion d'« entreprise épistémique » posée par Stéphane Veyer, directeur de Coopaname, à propos des CAE et notamment du modèle de la coopérative en question. Ainsi, la CAE serait « une organisation dont l'objectif serait de se construire elle même en tant qu'entreprise, par et pour la démarche d'apprentissage et d'innovation qu'elle porte »². En ceci, les CAE, avec Coopaname en tête de file, s'inscrivent dans une démarche de recherche action. Cela confirme la volonté de « faire évoluer en permanence l'organisation et d'apprendre quelque chose du changement en cours alors qu'il se produit »³.

Nous verrons que nous pouvons facilement appliquer la notion d'« entreprise épistémique » à Oxalis et que celle-ci fait sens pour appréhender la démarche récemment initiée d'accueil des activités collectives. Ainsi Oxalis, s'inscrit dans une démarche d'expérimentation et d'innovation sociale forte qui la pousse à requestionner et travailler sans cesse le projet économique et politique qu'elle porte. Pour reprendre les termes d'Hugues Sibille, les CAE « expérimentent, se coltinent le réel, mettent les mains dans le cambouis »⁴.

C'est dans cette perspective d'adaptation à la réalité entrepreneuriale et en cherchant à dépasser toujours davantage l'entrepreneuriat individuel, qu'Oxalis met en place un certain nombre de mécanismes de coopération et d'outils pour appréhender la démarche collective à tous les niveaux. On pourrait alors considérer que l'accueil des activités collectives est une étape supplémentaire du processus de construction d'un modèle entrepreneurial s'appuyant sur les synergies du collectif. A la lumière de cet approfondissement de la dynamique collective et coopérative, nous interrogerons la notion de « coopérative de co-entrepreneur.e.s ». Cette notion est employée dans la stratégie d'Oxalis pour caractériser la coopérative qui s'oriente vers l'accueil de collectifs d'entrepreneur.e.s. Nous nous demanderons si cette évolution vers une « coopérative de co-entrepreneur.e.s » reste une intention ou se consolide pour mener à l'émergence d'un modèle crédible.

Nous verrons également en quoi cet accueil témoigne de la volonté de la structure de garder une certaine souplesse pour mieux répondre aux situations particulières rencontrées et nous

² Sangiorgio et Veyer, 2009

³ Jouison- Laffitte, 2009

⁴ Bost, 2011.

nous demanderons jusqu'à quel point une telle démarche doit elle et peut elle être formalisée. Nous analyserons cela à travers la question de l'accompagnement des activités collectives et le processus de co-construction à l'œuvre, consistant à répondre aux besoins des entrepreneurs en construisant avec eux le fonctionnement de leur entreprise.

Partant du concept d'entreprise épistémique et de l'expérimentation en vue d'adaptations constantes, il m'a semblé intéressant d'étudier la dynamique de construction d'une entreprise partagée, à travers la démarche d'accueil des activités collectives initiée il y a peu. Ainsi dans le cadre de ce mémoire je me demanderai **dans quelles mesures l'accueil des activités collectives au sein d'Oxalis témoigne de l'approfondissement d'un projet économique et politique visant à développer encore davantage la dimension collective de l'entrepreneuriat.**

Je montrerai comment cette démarche d'accueil des activités collectives prend racine dans la conception et la construction même du projet économique et politique des CAE consistant à repenser collectivement le rapport au travail et comment peu à peu ce projet voit s'approfondir la dimension collective à travers des mécanismes de coopération toujours plus aboutis. J'éclairerai cette dynamique à partir de celle à l'œuvre dans Oxalis. Puis, dans un second temps, je m'attacherai aux implications du développement d'une activité collective dans une coopérative comme Oxalis et aux potentialités permises par cette nouvelle forme entrepreneuriale. Je montrerai également qu'un accompagnement spécifique qui prend en compte les problématiques rencontrées par les collectifs est nécessaire et permet d'assurer les conditions préalables au déploiement des potentiels des activités collectives. J'aborderai donc l'accueil et l'intégration des activités collectives au prisme de la construction, de l'accompagnement et de la valorisation d'un nouveau modèle entrepreneurial.

Première partie : La construction collective d'un projet économique et politique innovant :

Dans cette première partie, je tenterai de donner un ancrage à la stratégie d'accueil et d'intégration des activités collectives développée par Oxalis à travers le projet économique et politique innovant que travaille la CAE. Il s'agira de remonter aux origines du projet des CAE, en montrant que s'il existe un socle commun consistant à faire face à l'individualisation du rapport au travail en sécurisant les parcours des entrepreneur.e.s dans un cadre collectif, celui-ci est travaillé de manière différente par chaque structure. Ainsi, Oxalis cherche à donner corps au cadre collectif et à construire et consolider l'expérience coopérative. Elle active alors un certain nombre de mécanismes, de savoir-faire qui participent à faire évoluer sa vision de l'entrepreneuriat vers toujours plus de coopération.

I- Contexte d'émergence et de construction de l'expérience CAE

A. Les fondements d'un projet économique et politique : repenser collectivement le rapport au travail

1) Face au contexte d'individualisation du marché du travail ...

Les CAE ont émergé dans un contexte d'individualisation des cadres de travail qui peut être interrogé tant du côté du salariat que du côté de l'entrepreneuriat. Elles cherchent à répondre à une exigence de « recréation de collectif de production face à l'atomisation des relations de travail ». Cette exigence est liée à un double mouvement de flexibilisation du travail salarié et de promotion de l'entrepreneuriat individuel⁵.

⁵ Bodet, De Grenier, Lamarche, 2013.

Bernard Fourcade avait montré comment peu à peu, dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle, étaient apparues des situations d'emploi particulières. Il montrait comment s'était développé un contexte de flexibilisation croissante du marché du travail et d'effritement de la condition salariale. Ces situations d'emploi particulières ont peu à peu pris de l'ampleur menant aujourd'hui à une réelle complexité des formes d'emplois. Ainsi, la forme typique d'emploi caractérisée par la durée indéterminée du contrat, l'unicité de l'employeur et le temps plein, n'est plus nécessairement la règle comme elle a pu l'être pendant les trente glorieuses, période qui a connu la montée et la généralisation d'un salariat stable. Des situations d'emploi particulières se sont développées avec un salarié devenu entrepreneur dans des formes d'emploi qui d'après Beaucourt et Louart (2000) mènent à des « configurations relationnelles complexes où les relations sont basées conjointement sur la propriété, le contrôle ou le contrat. »⁶. Robert Castel (2009) montre alors que les formes atypiques d'emploi en France, bien que minoritaires en stock (13% des emplois au milieu des années 2000 contre 3% en 1970), sont devenues majoritaires en termes de flux, 74% des embauches correspondant à ce type d'emploi. De même, si les contrats à durée indéterminée restent la majorité des contrats de travail existants, ils se sont largement assouplis. On peut ainsi considérer que les CAE ont émergé dans un contexte de délitement du rapport salarial fordiste et que ce contexte a mené à une individualisation croissante du rapport au travail. Boyer (2001) montre que « la balkanisation des relations salariales apparaît comme l'expression de l'émiettement du pouvoir de négociation des salariés ».⁷

Dans un contexte de montée du chômage, cette individualisation du rapport au travail est également due à la promotion de l'entrepreneuriat individuel par les pouvoirs publics. Celui-ci est encouragé en France depuis la fin des années 1970 à travers notamment les politiques de l'emploi. Il devient synonyme de création de son propre emploi pour des personnes s'en trouvant démunies, à l'instar de l'invective de Raymond Barre en 1976 déclarant « Si vous ne trouvez pas d'emploi, créez le ! ». La création d'entreprises individuelles s'impose peu à peu comme une solution sérieuse à la lutte contre le chômage. Ainsi les politiques de l'emploi incitent le développement de la « démarche entrepreneuriale » en valorisant un comportement, une attitude, une organisation, une rationalité et surtout en se référant à une « culture ». On mobilise alors un mythe de l'entrepreneur auquel on associe des talents

⁶ Hernandez et Marco, 2009.

⁷ Bodet, Lamarche, De Grenier, 2013.

importants et toutes les qualités liées à la prise de risque. Le dynamisme de l'entrepreneur individuel devient une solution pour créer des emplois et synonyme de dynamisme de l'économie.⁸

Ainsi de nombreux dispositifs sont mis en place pour favoriser l'accès aux financements et à l'accompagnement des porteurs de projets. Néanmoins, très vite cette volonté de développer l'entrepreneuriat en réponse au chômage se heurte à des limites importantes liées à la difficulté de développer des démarches entrepreneuriales pour les publics cherchant à avoir recours à cette forme d'auto-emploi. On reconnaît alors qu'on ne naît pas chef d'entreprise mais surtout que la création d'entreprise comporte des risques forts qui ne peuvent être assumés comme tels par des personnes étant déjà dans une situation économique et personnelle précaire. C'est alors qu'un certain nombre d'entreprises individuelles fraîchement créées ont connu un sort terrible et ont plongé les individus qui s'étaient consacrés à leur création dans des situations financières catastrophiques. Si cette démarche est présentée comme accessible à tous et cette idée relayée par un certain nombre de structures d'accompagnement à la création d'entreprise, les créateurs se heurtent à de nombreux obstacles surtout liés à la difficulté d'acquérir rapidement toutes les compétences nécessaires à la création d'entreprise. Ils investissent du temps et de l'argent sans avoir la moindre garantie sur la réussite de leur projet. En cas d'échec ils se retrouvent dépourvus de toute protection sociale.

2) ... *La sécurisation collective de la démarche entrepreneuriale*

Dès lors, si les conditions de salariat sont reconfigurées et ne s'avèrent plus autant protectrices, l'entrepreneuriat tel qu'il est promu n'est pas plus une solution et accroît les situations précaires. Promouvoir l'entrepreneuriat pour promouvoir l'emploi implique donc de trouver des formes sécurisantes afin de ne pas précariser les porteurs de projets qui souhaiteraient se lancer dans cette aventure. Dans ce contexte naissent les couveuses d'activité, le portage salarial ou encore les CAE qui ont pour dénominateur commun la poursuite d'un objectif de sécurisation du travail indépendant.

⁸ Musso, 2007.

Le concept de couveuse a été imaginé pour permettre aux porteurs de projet de tester en grandeur réelle leur projet d'entreprise avant la création d'une entité autonome. Les couveuses permettent un passage progressif vers l'autonomie la plus grande du créateur d'activité en assurant la passerelle entre des revenus sociaux et des revenus économiques tirés de cette activité. Il s'agit de fournir un hébergement juridique ainsi qu'un accompagnement aux activités au démarrage. Ainsi l'entrepreneur.e ne prend pas le risque de la création d'une structure autonome dès le démarrage, il créera cette structure si la période de test a confirmé la viabilité de son projet. Au début des années 1990 également, naissent les sociétés de portage salarial qui dans le cadre d'un contexte d'externalisation de certaines fonctions par les entreprises proposent aux professionnels qui souhaitent répondre à cette demande en tant que prestataires, de porter ces activités via un contrat de travail qu'elles portent. Les sociétés de portage se présentent comme des organisations permettant aux professionnels autonomes d'être indépendants sans risque.

Enfin face à ces nouvelles formes d'auto emploi qui apparaissent, l'émergence des CAE tente de sécuriser la création d'activité en mêlant les deux types de protections proposées par les couveuses et le portage salarial. La CAE permet aux porteurs de projets de tester leur activité et de la lancer en évitant le risque de création d'une structure autonome tout en proposant par la suite le développement et la pérennisation de ces activités dans le cadre coopératif qui se construit. Ainsi le statut d'entrepreneur salarié reflète toute l'ambivalence d'une forme d'emploi cherchant à concilier l'autonomie de l'entrepreneur et la protection du salariat, en articulant le développement d'activités individuelles et le cadre collectif qui est la condition de la sécurisation des parcours.

Les CAE s'inscrivent dans une philosophie du rejet de la subordination du salariat mais lui reconnaissent sa dimension protectrice face au statut d'entrepreneur indépendant. Ainsi le salariat qu'elles créent ne répond plus vraiment aux conditions salariales caractérisées par la rémunération en échange d'une production et une mise à disposition de moyens par l'entreprise pour sa réalisation par le salarié. Tout en étant salarié.e.s de la coopérative, les entrepreneur.e.s bénéficient d'une grande autonomie dans leur travail.⁹ Leur salaire découle du chiffre d'affaires réalisé par leur activité. De plus, dans le respect des règles de la structure, ils restent maîtres des décisions qui concernent leur activité et de la façon dont ils procèdent.

⁹ Darbus, 2008.

L'accompagnement dont ils bénéficient consiste simplement à les conseiller pour permettre un positionnement optimal sur le marché sur lequel ils se situent. Finalement, les entrepreneurs ont le dernier mot pour mener leur activité comme ils l'entendent. On parle alors de « salariés sans patron »¹⁰ car du fait que chacun soit dans la posture d'entrepreneur il n'existe pas de division verticale du travail et donc pas de subordination au sens de relation hiérarchique.

Si subordination il y a, celle-ci est d'un autre ordre. C'est une subordination volontaire au collectif, condition pour développer sa propre activité tout en s'assurant une protection collectivement. Celle-ci est matérialisée par le contrat de travail qui permet aux entrepreneur.e.s de cotiser et de s'ouvrir des droits pour s'assurer une protection sociale regroupant les droits au chômage, la retraite, la sécurité sociale, les droits de formation, etc. Ainsi dans le cas où l'activité d'un entrepreneur ne fonctionne pas, celui-ci en quittant la coopérative et sous conditions d'ouverture de droits suffisants, pourra bénéficier du statut de demandeur d'emploi indemnisé. L'autre protection est une protection juridique car les entrepreneur.e.s développent leur activité dans le cadre de la coopérative qui assume la responsabilité morale.

En résumé, les CAE cherchent à construire un cadre collectif qui participe à la sécurisation de la démarche entrepreneuriale consistant à rapprocher le statut d'entrepreneur.e de la condition salariale. Les entrepreneur.e.s mutualisent les coûts et risques liés à la création d'activité. Le collectif est ici ce qui assure la pérennisation des activités individuelles. Il n'est pas dissociable de ces dernières dans le sens où chaque activité engage la responsabilité de la coopérative dans son ensemble. La confiance mutuelle est donc un préalable qui confère une existence au collectif.

La dimension collective assurant la protection voulue se veut donc le socle d'un « entreprendre autrement », une alternative au sens de Jean Louis Laville.¹¹ Il s'agit en effet de subvertir une approche classique, ici tant celle du salariat que celle de l'entrepreneuriat, pour lui donner une utilité nouvelle, créatrice de solidarités. Nous verrons désormais que si ceci est le socle commun des CAE, c'est dans l'approfondissement de cette dimension

¹⁰ Poncin, 2004.

¹¹ Laville et Cattani (dir.), 2005.

collective que chaque projet s'affirme et se construit. Ainsi si « coopératif implique collectif, l'inverse n'est pas nécessairement vrai » comme le montre Michel Adam¹².

B. De la coopérative d'activité à la coopérative d'entrepreneur.e.s : le processus de construction de l'entreprise collective

1) *Coopératives d'activité, coopératives d'emploi et coopératives d'entrepreneur.e.s*

Si comme montré précédemment le cadre collectif qu'est la CAE sert un projet économique et politique visant à repenser le rapport au travail via la sécurisation des parcours, il n'en reste pas moins que ce projet est développé de manière très différente selon les structures. Ces distinctions entre structures s'expliquent par les différentes manières dont les acteurs se saisissent de ce projet et cherchent ou non à l'approfondir pour passer du simple cadre collectif à un véritable fonctionnement coopératif. On peut dès lors soit constater des différences de fonctionnement entre les différentes CAE existantes sur le territoire, soit appréhender ces distinctions dans une dynamique d'évolution au fur et à mesure que la structure étudiée se consolide. Dans le cas d'Oxalis, nous verrons ici qu'à la fois le projet initial de la coopérative la distingue déjà d'un certain nombre de coopératives, et que plus celui-ci est travaillé et approfondi plus sa structuration l'oriente vers une forme toujours plus aboutie d'entreprise collective et coopérative. Cependant ce parcours collectif n'est pas sans embûche et s'inscrit dans un processus long.

Tout d'abord on peut remonter à l'origine des CAE pour en comprendre le projet initial. Un détour par les termes employés pour caractériser ce type d'initiative nous révèle ainsi les objectifs guidant les premières organisations de ce type. Ainsi, Hernandez et Marco montrent la distinction qui est faite à l'origine entre coopérative d'activité et coopérative d'emploi. La coopérative d'activité est la structure qui « fournit un environnement, un accompagnement et un statut à des personnes susceptibles de créer leur propre activité, pour définir et tester leur projet », tandis que la coopérative d'emploi est « une structure juridique, sociale et commerciale, permettant l'intégration d'activités économiques en donnant aux créateurs un

¹² Adam, 2012.

cadre salarial et logistique »¹³. Béatrice Poncin, co-fondatrice d'Oxalis, confirme cette distinction fondamentale existante entre coopératives d'activités et coopératives d'emploi. La coopérative d'activité s'attache à l'insertion par l'économique avec l'idée de pouvoir tester son activité tandis que la coopérative d'emploi poursuit comme objectif le développement collectif et solidaire d'activité ainsi que la mise en commun durable d'emplois.¹⁴ Elle montre également que ces deux types de structures ne correspondent pas seulement à deux types d'objectifs différents, mais sont également à relier à deux phases différentes et deux types de financement, qui suivent donc le processus d'émergence. Jean-François Draperi montre le glissement progressif des coopératives d'activités en entreprise partagée. Peu à peu, elles ne sont plus seulement des coopératives d'accompagnement à la création d'activité mais emploient des entrepreneurs salariés. Leur projet d'entreprise peut alors aller au-delà de la coopérative d'activité en associant les entrepreneurs salariés aux décisions et à la vie de la coopérative envisagée comme une entreprise partagée dont chacun prend part et joue un rôle dans son devenir¹⁵. Dans ce sens, Oxalis affirme le choix stratégique de tenter d'approfondir le modèle classique des CAE en choisissant le terme de « coopérative d'entrepreneur.e.s ». Cette dénomination témoigne du « choix de la construction dans la durée d'une entreprise partagée » ne se limitant pas à un soutien ponctuel à la création d'activité¹⁶.

2) *Les « 3 générations de CAE » et la construction progressive de l'entreprise collective*

C'est également ce vers quoi cherche à tendre Coopaname. Ce rapprochement avec le projet et l'évolution de Coopaname, n'est pas un hasard et se concrétise, nous le verrons, par des collaborations qui se multiplient entre les deux coopératives. C'est donc aisément que l'on peut chercher à rapprocher le processus d'évolution d'Oxalis aux concepts développés par Coopaname. Il convient néanmoins de garder un regard critique permettant de ne pas tomber dans une vision trop simpliste et déterministe de l'évolution de la structure.

Veyer et Sangiorgio distinguent trois générations de CAE. La première génération vise avant tout à « sécuriser un cadre entrepreneurial », la seconde à « mutualiser une entreprise

¹³ Hernandez et Marco, 2009.

¹⁴ Poncin, 2004.

¹⁵ J-F Draperi, Comprendre l'économie sociale et solidaire

¹⁶ « Pour une stratégie collective », Document interne Oxalis, 2011

partagée » et la troisième à « coopérer dans une mutuelle de travail ».¹⁷ Dans cette analyse, tout se passe comme si la vocation de chaque CAE était de développer de plus en plus de mécanismes de coopération faisant passer les entrepreneur.e.s de la posture de bénéficiaires ou d'utilisateurs à celle de coopérateurs, véritables acteurs de leur entreprise.

Ainsi, la première génération décrite se rapproche de la notion de coopérative d'activité avec l'idée d'offrir la possibilité aux entrepreneurs de tester leur activité. C'est le socle commun à l'origine de toute CAE, comme nous l'avons vu précédemment. Encore aujourd'hui, beaucoup de CAE ont un fonctionnement qui correspond à cette phase. Ceci peut s'expliquer par la jeunesse de ces coopératives mais également par le projet et la vision qu'elles portent.

La deuxième génération vise à dépasser cette conception en proposant une véritable alternative à l'entrepreneuriat individuel par la consolidation d'un cadre collectif. Le sociétariat devient l'aboutissement classique du parcours de l'entrepreneur.e, qui cherche à consolider son activité dans ce cadre entrepreneurial. C'est bien le projet collectif qui motive les entrepreneur.e.s à inscrire leur engagement et leur implication dans la durée. La taille de la CAE augmentant, celle-ci accroît sa capacité d'autofinancement qui vient servir le projet collectif.

Enfin, pour la troisième génération il ne s'agit plus seulement de partager une même entreprise, mais celle-ci parvient à catalyser de nombreuses collaborations croisées qui s'appuient sur la richesse des compétences présentes dans la coopérative. La CAE organise et anime de multiples collectifs d'entrepreneur.e.s qui peuvent prendre des formes diverses en étant des lieux d'apprentissage mutuel et de coopération. De plus, bien au delà de la mutualisation, la dimension collective approfondie cherche à faire de la structure une véritable mutuelle de protection des parcours professionnels. La coopérative ayant une assise financière confortable, elle peut se permettre de prendre des risques plus importants pour soutenir les activités des entrepreneur.e.s. Notons que cette évolution et le passage par ces trois phases est le fait d'expérimentations toujours plus fortes de la part de la structure et d'un apprentissage coopératif de la part des entrepreneur.e.s.

On pourrait aussi penser que chaque nouvel entrepreneur qui entre dans une CAE suit cette évolution à titre individuel et que sa posture évolue au fur et à mesure qu'il s'approprie la dimension collective. Ainsi Jean François Draperi considère que l'activité principale de ce

¹⁷ Sangiorgio et Veyer, 2009.

type de structure est celle de « l'accompagnement d'un parcours de formation ou d'éducation coopérative ». La CAE se construit au fur et à mesure que les coopérateurs intègrent les mécanismes de coopération qu'elle encourage. Nous nous intéresserons donc ensuite aux mécanismes actionnés par Oxalis pour donner sens au collectif à tous les niveaux.

Ces considérations tentant de théoriser le projet des CAE ne témoignent pas nécessairement de la réalité observable telle quelle. Il convient d'analyser les pratiques de chacune des structures pour les associer à telle ou telle dimension et démarche, si tant est que la catégorisation soit facile. Ainsi, dans les faits, en étudiant quelques peu les différentes CAE on peut observer un continuum allant de structures se rapprochant de la logique des couveuses, qui interviennent en particulier sur la phase test de l'activité des entrepreneur.e.s et qui ensuite peuvent être utilisées par les entrepreneur.e.s tels des prestataires de service du type structures de portage salarial, aux structures qui cherchent à ce que les entrepreneur.e.s s'approprient la culture coopérative et l'entreprise collective, y pérennisent leur activité, et prennent part à la construction d'une entreprise partagée.

Toutes les CAE sont différentes, de par leur contexte d'émergence et la façon dont elles se sont structurées au fil du temps mais également de par leur projet actuel et leur capacité à innover, ce qui nuance l'approche évolutive. En effet, il semblerait que malgré une structuration inévitable des jeunes coopératives de ce type, allant vers davantage de collectif, toutes ne cherchent pas à approfondir le projet économique et politique de la sorte. Et quand bien même une structure se réclame de cette logique elle rencontre de nombreux obstacles dans sa mise en œuvre. Si la définition des trois phases d'évolution des CAE permet de comprendre ce vers quoi cherche à tendre Oxalis, aucune de ces catégories ne peut caractériser pleinement la coopérative. Entre perspective crédible, initiatives concrètes et pratiques à la marge, la dimension collective de l'entrepreneuriat s'incarne de différentes façons dans la coopérative. Je m'intéresserai donc à la façon dont celle-ci est travaillée à tous les niveaux et en dégagerai les impacts sur le mode de fonctionnement d'Oxalis.

Suite à une approche théorique de la visée coopérative portée par les CAE, il convient à ce stade de s'intéresser de plus près à la coopération telle qu'elle se pratique dans Oxalis et à la façon dont son approfondissement est poursuivi et travaillé à différents niveaux. Je

m'intéresserai à trois niveaux, à partir desquels peuvent s'exprimer des coopérations diverses. Celui de la coopérative en tant qu'entreprise partagée, dans laquelle les salariés prennent part, celui des entrepreneur.e.s et de leurs activités dont les interactions peuvent voir émerger de nombreuses collaborations, et celui plus récent des collectifs d'entrepreneur.e.s présents dans la coopérative. Nous montrerons que ces trois niveaux sont intimement liés car les relations de causes à effets y sont nombreuses, la consolidation d'une dimension engendrant celle d'une autre. Ce sera également l'occasion d'interroger la dynamique volontariste d'Oxalis et ses effets quant à la construction du collectif.

II- La dimension collective travaillée à tous les niveaux dans Oxalis

A. La volonté d'encourager la vie coopérative

1) *Le statut SCOP comme cadre*

Constamment dans son fonctionnement et dans la dynamique qu'elle cherche à insuffler, Oxalis encourage l'implication de tous dans la vie coopérative. Ceci rappelle que la CAE est une SCOP et que le principe qui la guide est l'entrepreneuriat collectif à l'échelle de la structure toute entière. En effet, l'implication des salariés conduit les théoriciens de l'ESS à considérer que les SCOP relèvent d'un entrepreneuriat collectif. Comme le montrent Boncler, Hlady-Rispal et Verstraete, « la forme de l'adhésion individuelle volontaire à un mode de fonctionnement collectif singulier et la répartition de la propriété semblent expliquer cette caractérisation »¹⁸. Ainsi, si les entrepreneurs développent leur propre activité, « ils construisent ensemble un projet de mutualisation qui les transcendent »¹⁹ et ceci passe par différents mécanismes et cadres avant tout formels que la coopérative tente d'adapter toujours davantage à cette ambition.

¹⁸ Boncler, Hlady-Rispal, Verstraete, 2006.

¹⁹ Sangiorgio et Veyer, 2009.

En tant que SCOP, elle répond au principe de double qualité selon lequel les salariés de la coopérative en sont également les propriétaires en devenant sociétaires. En effet, le capital est détenu majoritairement par les salariés associés, dans une optique d'efficacité et de pérennisation d'un outil de travail commun et non dans celle d'une rentabilisation du capital de l'actionnaire. Dès lors, quand un entrepreneur salarié devient sociétaire, il devient à la fois décisionnaire dans l'entreprise, son propre employeur, l'employeur des autres entrepreneur.e.s et l'employeur de l'équipe d'appui et des dirigeants.²⁰ Le deuxième principe coopératif qui caractérise la SCOP est le principe « une personne, une voix » selon lequel chaque associé.e de la coopérative bénéficie d'une voix dans les prises de décisions stratégiques concernant l'ensemble de la coopérative, et ce indépendamment du nombre de parts détenues dans la coopérative. Partant des statuts coopératifs, qui de fait instaurent la possibilité d'une implication certaine des salarié.e.s en tant qu'associé.e.s, Oxalis cherche à approfondir la logique par divers mécanismes pour arriver à une véritable démocratie directe.

Elle cherche tout d'abord à développer le sociétariat par une démarche volontariste qui n'est pas celle de toutes les CAE. En effet, Olivier Jouan montre que « la situation au regard du sociétariat est très hétérogène au sein des CAE ». On peut constater une distinction forte entre les CAE du réseau Coopérer pour entreprendre et celles du réseau Copéa à ce sujet. Tandis que les premières ne font pas du sociétariat une priorité, la charte de Copéa, réseau auquel appartient Oxalis, exprime clairement que l'accès au sociétariat est la finalité des coopératives du réseau²¹. Les SCOP ont la possibilité de rendre le sociétariat de leurs salariés obligatoires. C'est l'option qu'a choisie Oxalis en faisant apparaître une clause dans les contrats de travail qui stipule qu'à partir de la date de signature dudit contrat, la personne a trois ans pour devenir associée de la coopérative sous peine d'être réputée démissionnaire.

Mais cette clause ne suffirait absolument pas à développer la vie coopérative et construire l'entreprise partagée. Elle est par ailleurs largement critiquée par Elisabeth Bost qui préfère considérer que le sociétariat ne doit pas être imposé mais est une étape à laquelle arrivent les entrepreneur.e.s après un processus plus ou moins long leur permettant peu à peu d'intégrer

²⁰ Jouan, 2010.

²¹ « Les coopératives signataires s'engagent à satisfaire aux principes suivants : 1- Tout mettre en œuvre pour que les salariés accueillis deviennent actionnaires. A l'issue de la cinquième année d'existence, à partir de la signature de la présente charte, 75 % au moins de l'effectif salarié de l'entreprise ayant plus de deux ans d'ancienneté devra en être actionnaire », Charte de Copéa.

tous les enjeux de la coopération et d'être disposé à y adhérer pleinement.²² Cette position est tout à fait légitime, néanmoins le sociétariat permet de donner corps à la visée coopérative de l'entreprise. Ainsi, le rendre obligatoire n'est pas incompatible avec cette idée et peut s'avérer pertinent si le délai permet aux entrepreneur.e.s une pleine appropriation des mécanismes faisant vivre la démocratie d'entreprise. La structure doit jouer un rôle d'éducation à la coopération en devenant selon les termes de Jean François Draperi « coopérative de formation coopérative »²³. Ceci prend toute son importance, car même si les entrepreneurs son prévenus dès la première réunion d'information du caractère obligatoire du sociétariat, une grande majorité de ceux qui entrent dans Oxalis n'ont qu'une vague idée de ce qu'est la coopération et apprennent ensuite en la pratiquant au quotidien. Le préalable reste néanmoins que les entrepreneur.e.s entrants aient compris les règles et l'esprit de la coopérative. En ceci, la charte de la coopérative et sa lecture avant toute entrée sont importantes, elles permettent de confirmer l'adhésion à un projet collectif.

Cependant comme le montre Philippe Frémeaux, la démocratie ne se réduit pas à des procédures. En effet « le respect des procédures statutaires ne suffit pas à associer pleinement les salariés à l'entreprise »²⁴. De la même façon, si la mutualisation qui constitue le socle initial est un tremplin pour la coopération, elle ne la génère pas automatiquement. Dès lors le projet collectif reste en perpétuelle construction. Il appartient donc à Oxalis de développer l'*affectio societatis* afin de transformer la convergence d'intérêts, qui a premièrement uni les entrepreneur.e.s, en véritable démarche volontaire consistant à s'associer dans la durée pour construire un projet commun. Chercher à susciter la coopération doit dès lors se faire à tous les stades du processus par lequel passe chacun des entrepreneurs. H. Desroches avait ainsi montré que divers mécanismes doivent donner corps à l'association coopérative et que ceci passe par l'animation de groupes sociaux permettant de distinguer une économie sociale instituante et une économie sociale instituée.²⁵ Il s'agit alors de mettre en place un management participatif à tous les niveaux.

²² Bost, 2011.

²³ Ibid.

²⁴ Frémeaux, 2011

²⁵ Draperi, 2007.

2) L'appropriation des statuts : la vie coopérative en pratique dans Oxalis

Oxalis étant étendue sur une grande partie du territoire national, la coopération entendue comme animation de groupes sociaux, passe tout d'abord par les réunions des groupes locaux qui ont lieu régulièrement, selon les fréquences définies par chaque établissement secondaire. Ces espaces de discussions permettent d'aborder les actualités locales et celles de la coopérative dans son ensemble, de créer des espaces de travail et de réflexion sur des enjeux et débats qui se développent à l'échelle de la structure toute entière. Ainsi à titre d'exemple, était discutée dernièrement la question de la création d'un fond de garantie de salaire dans la coopérative. Ces groupes locaux permettent également aux entrepreneur.e.s d'un même territoire de se rencontrer et d'échanger sur des pratiques professionnelles, des problématiques rencontrées ou encore de se former entre eux sur des aspects précis liés à la posture d'entrepreneur.e ou à un domaine d'activité particulier.

Ensuite, la vie coopérative est marquée par l'assemblée générale annuelle qui volontairement est ouverte à tous les entrepreneur.e.s, même ceux n'étant pas associés et ne disposant par conséquent d'aucun droit de vote. Outre l'aspect statutaire de ce type d'assemblée, il s'agit d'un temps important d'échange entre les entrepreneur.e.s de tout le territoire couvert par Oxalis. Un certain nombre d'entrepreneur.e.s qui y assistent sont soit en CAPE, soit salarié.e.s non associé.e.s. Ces derniers reconnaissent l'intérêt de participer à un tel rendez-vous, dans une logique d'appropriation du fonctionnement coopératif et des modes de prises de décision afférents. De plus, Oxalis a fait le choix d'associer à l'assemblée générale deux séminaires. Ces séminaires sont des moments pendant lesquels chacun peut exprimer son point de vue, participer à l'avancée de la réflexion et à la construction de propositions collectives pour la coopérative. Par exemple, le séminaire qui a suivi la dernière assemblée générale a ainsi abordé trois thèmes touchant la coopérative et qui ont été discutés lors d'ateliers : la responsabilité sociale de l'entreprise, le dialogue social et l'opérationnalité de la gouvernance.

Finalement, la volonté d'encourager la vie coopérative consiste à s'assurer de la sauvegarde du principe démocratique à tous les niveaux et est donc fonction des systèmes d'information, de communication et de prise de décision. Oxalis, avec environ 190 coopérateurs, a désormais atteint une taille importante. Celle-ci conduit nécessairement à repenser les modes de gouvernance pour continuer au maximum à informer tout le monde et prendre des décisions

en cherchant à impliquer le plus grand nombre de coopérateur. Cette démarche devant rester conciliable avec une certaine exigence d'efficacité. Oxalis est devenue SCOP SA en 2006. Cette forme juridique est plus adaptée à la taille de la coopérative car elle permet d'organiser une gouvernance plurielle entre la présidence, assurée actuellement par une entrepreneure salariée, la direction générale, qui est en réalité une co-direction, et le conseil d'administration composé actuellement de 10 salariés associés dont 8 entrepreneurs salariés associés. Elisabeth Bost montre ainsi que le choix d'une forme juridique adaptée à la taille de l'entreprise constitue « un pas important vers l'appropriation de la coopérative par l'ensemble de ses salariés »²⁶.

Cette poursuite d'une gouvernance démocratique est augmentée par l'implication des coopérateurs qui peuvent s'investir et mettre à profit leurs compétences pour travailler sur une problématique précise pour le compte de la coopérative. Lors de l'assemblée générale dernière, a été votée une résolution mettant en place les commissions thématiques et les groupes projets. Il s'agit d'espaces permettant à des entrepreneur.e.s de travailler ensemble pour répondre à des besoins identifiés au niveau de la vie de la coopérative et de la structure Oxalis. Les commissions thématiques sont plutôt axées sur des démarches de réflexions et d'animation, les groupes projets sur la réalisation et la conduite de projets spécifiques. Ces espaces formels pourront bénéficier de moyens alloués par la coopérative après validation par les instances dirigeantes. Ils remplacent les groupes dits « en ox » qui existaient auparavant (Comox pour la communication externe, Formox pour la formation, Demox pour la vie démocratique et la communication interne, Paradox pour la démarche environnementale, etc).

Encourager la vie coopérative revient donc à affirmer la volonté d'associer l'ensemble des coopérateurs au projet global de la coopérative afin que celui-ci devienne réellement collectif. Ceci passe par la possibilité à tous les niveaux de formuler des propositions et de prendre part d'une manière ou d'une autre aux décisions et à leurs applications. Mais cela passe également par le fait d'associer les coopérateurs à la consolidation économique du projet collectif, en devenant sociétaire mais pas seulement.

En effet, Oxalis, comme de nombreuses CAE, a mis en place un système permettant de renforcer ainsi les fonds propres de la coopérative. Par ce mécanisme les entrepreneur.e.s

²⁶ Bost, 2011.

salarié.e.s acceptent qu'une partie de ce qu'a généré leur activité ne se transforme pas en salaire mais vienne alimenter un patrimoine commun. Ainsi une part de 15% de la valeur ajoutée produite par chaque entrepreneur constitue le résultat anticipé, lequel se décline en prime d'intéressement pour les salariés à hauteur d'environ 60% et en résultat mutualisé à hauteur d'environ 40%. Il s'agit d'un mécanisme qui permet de consolider la situation financière de la coopérative tout en restant quasi indolore pour les entrepreneurs. En effet ces ratios correspondent peu ou prou à la part qui aurait été consommée en salaire et à celle qui aurait été consommée en cotisation sociale. Le résultat mutualisé est la seconde source de financement d'Oxalis.

Le poids de l'autofinancement est une caractéristique forte d'Oxalis. Son modèle économique repose sur une large part d'autofinancement qui s'explique par une volonté d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Il n'en renforce que plus le poids des entrepreneur.e.s. En 2012, la part des subventions dans les ressources du budget structure s'élevait à 17%. La majorité des ressources, soit 67% en 2012, provenait des entrepreneur.e.s de la coopérative à travers la contribution coopérative qui représentait 50% des ressources en 2012, et à travers le résultat mutualisé provenant des entrepreneurs salarié, qui représentait 17% en 2012. Il faut également noter que la croissance de la coopérative permet de consolider son modèle économique, de 82 917 euros en 2006, les fonds propres sont passés à 228 766 euros en 2012.²⁷

La dimension collective du projet à l'échelle de la coopérative entière, et donc de la somme des parties prenantes, principalement des entrepreneur.e.s, passe avant tout par l'affirmation des principes démocratiques et leur mise en œuvre à travers un management participatif qui poursuit l'objectif de démocratie directe en associant l'ensemble des individus, sociétaires ou amenés à le devenir. Cet aspect est augmenté par le fait que l'engagement des individus soit également financier et permette de consolider la coopérative dans sa globalité. Si Oxalis fait beaucoup d'effort pour consolider ce projet collectif, il faut tout de même nuancer cette dynamique en précisant que l'implication des entrepreneur.e.s dans les différents espaces et instances qui leur sont dédiés ne va pas toujours de soi. En effet en observant quelque peu la vie coopérative on peut s'apercevoir que les entrepreneur.e.s impliqué.e.s sont souvent les mêmes. De plus, un certain nombre d'entrepreneur.e.s ne s'impliquent pas faute de temps à

²⁷ Bilan économique 2012 – Oxalis, mai 2013

consacrer à la coopérative, temps qui serait consacré au détriment du développement de leur activité.

B. La volonté d'encourager le développement des collaborations internes

1) L'animation d'espaces d'échanges comme levier des coopérations professionnelles

Oxalis encourage fortement les collaborations entre entrepreneur.e.s du même secteur d'activité. Pour ce faire, elle a mis en place les univers et groupes métiers. Les univers métiers sont au nombre de 9, il recoupent les secteurs d'activités suivants : accompagnement de la personne ; alimentation et restauration ; artisanat, bâtiment et paysages, commerce et distribution, communication et technologies de l'information et de la communication (TIC) ; création et culture ; environnement et développement durable ; appui et accompagnement des organisations et artisanat, fabrication et services. Ils sont tous divisés ensuite en différents groupes métiers. Les groupes métiers sont au nombre de 27. Le groupe métier est l'espace privilégié pour développer son activité grâce à l'effet réseau et à la dynamique collective générés entre entrepreneur.e.s d'un même domaine.

Le premier enjeu est le développement commercial des activités. En effet les groupes métiers permettent de trouver d'autres entrepreneur.e.s et d'autres compétences pour décrocher ensemble des marchés ou des missions, d'échanger avec d'autres pour améliorer son offre commerciale, sa communication, son positionnement prix, et de mutualiser ses réseaux commerciaux pour faciliter la prospection croisée et la veille sur les marchés publics. Le deuxième enjeu des groupes métiers est la montée en compétence technique. Ils permettent en effet d'organiser et d'animer des espaces de formation et de co-formation centrés sur des thématiques métier, de favoriser le partage de compétences, l'échange de pratiques professionnelles et le co-accompagnement par les pairs, et enfin d'animer un large réseau de veille technique et stratégique sur les domaines d'activité du groupe métier²⁸.

Chaque entrepreneur est d'office inscrit dans le ou les groupe(s) métier correspondant à son

²⁸ Site internet d'Oxalis, rubrique « Coopérer par métier ».

secteur d'activité lors de son entrée dans la coopérative. Ces groupes métiers sont animés par deux délégués territoriaux d'Oxalis. En fonction de l'investissement de chacun des entrepreneur.e.s dans les différents groupes métiers, les dynamiques internes aux groupes sont variables. Certains groupes métiers sont très actifs, d'autres sont davantage en sommeil. Chaque groupe est libre de fixer des réunions physiques ou non à des fréquences qu'il définit. Ainsi certains se rencontrent régulièrement, tandis que d'autres ne se rencontrent que très rarement. Il faut noter que les rencontres physiques ne témoignent pas forcément du dynamisme du groupe car la coopérative étant étendue sur une grande partie du territoire national, il est souvent difficile pour les entrepreneur.e.s d'organiser ce type de rencontres. Les possibilités de communication passent donc principalement par les listes de diffusion de courriels associées à chaque groupe métier.

Oxalis cherche également à encourager les coopérations professionnelles entre les entrepreneur.e.s en organisant des moments qui favorisent les échanges formels et informels. L'année est ainsi ponctuée de rencontres réunissant les entrepreneurs de toutes les régions couvertes par la coopérative. Au mois de mars 2013, s'est tenu à Eymoutiers un séminaire intitulé « Coopération et interconnaissance professionnelle ». Ce séminaire a permis aux coopérateurs qui ne se connaissaient pas de pouvoir se rencontrer. Des ateliers se sont tenus, permettant de réfléchir sur plusieurs thématiques relatives aux divers domaines de métiers présents dans la coopérative. Parmi eux, différents secteurs d'activité pouvaient se retrouver sur une problématique commune. Lors de ce séminaire, des exemples de coopérations entre entrepreneur.e.s ont pu être mis en avant. Ceci a permis de montrer qu'il était également possible de conjuguer des compétences aussi diverses soient elles sur un projet commun. La tenue de ce séminaire montre ainsi l'effort engagé par Oxalis pour encourager les collaborations de tout type.

Parmi les autres temps forts permettant d'initier les futures coopérations entre les entrepreneurs, Oxalis organise tous les étés au mois d'août le « Carrefour des métiers ». Cet événement est une semaine de temps de discussions et de travail lors de moments formels et informels, qui permettent aux groupes métiers de se réunir et de faire se rencontrer l'ensemble des entrepreneur.e.s et se croiser les secteurs d'activité.

Ces moments sont importants pour faciliter l'interconnaissance préalable à toute collaboration. Il convient de les considérer comme cela plutôt que de leur donner une

dimension trop performative. En effet, beaucoup d'entrepreneur.e.s ont relevé pendant les moments d'échange du séminaire d'Eymoutiers que le fait de se dire « on va devoir coopérer ensemble » nuit à la coopération volontaire qui est à la base de tout projet commun. Beaucoup affirment en premier lieu la dimension affinitaire qui les a poussé à engager une démarche de collaboration avec d'autres entrepreneur.e.s de la coopérative. Ainsi la stratégie individuelle de recherche de complémentarité de compétences ne peut se comprendre sans cette dimension plus subjective.

Ceci peut montrer les limites d'une démarche trop volontariste de la part de la structure. Il faut tout de même noter que le processus d'entrée fait valider un socle commun de valeurs et que de ce fait une confiance a priori se crée entre les entrepreneur.e.s. On peut penser que ceci facilite la coopération, néanmoins ce n'est pas suffisant. La démarche volontariste peut avoir un effet important dans la mise en relation et la création d'espace de rencontres, ainsi que dans la mise en place d'outils dont pourront se saisir les groupes qui se constituent pour tel ou tel type de collaboration. C'est une dimension sur laquelle Oxalis cherche à mettre les moyens nécessaires. Savoir que le cadre permet et facilite ce type de démarche est sécurisant pour les entrepreneur.e.s de la coopérative. Malgré tout, la volonté d'aller vers l'autre appartient à chacun et chacun s'en saisie différemment.

2) Concrétisations de différentes formes de coopérations professionnelles

Les collaborations permises par les groupes métiers et ces moments de vie coopérative semblent être très inégales selon le secteur d'activité. En 2012, le chiffre d'affaires interne, correspondant aux facturations entre entrepreneur.e.s s'élevait à 300 000 euros, soit 6% du chiffre d'affaires global²⁹. Cependant, le chiffre d'affaires interne a baissé de 21 % par rapport à l'année 2011. Nous n'avons pas plus d'information pour déterminer si ceci est dû à la baisse du nombre de collaborations ou du volume d'affaires généré par celles-ci. Néanmoins, sur les dernières années les collaborations ont augmenté. A priori, plus la structure se développe, plus les complémentarités s'affirment et les collaborations se multiplient entre les coopérateurs qui sont de plus en plus nombreux à prendre part à l'entreprise partagée.

Les collaborations internes vont alors de l'association ponctuelle à l'association plus durable.

²⁹ Bilan économique d'Oxalis 2012 – Document interne, mai 2013.

Les associations ponctuelles d'entrepreneur.e.s se déclinent sous plusieurs formes. Il peut s'agir de réponses à plusieurs à des appels d'offres, de sous traitance ou encore de co-traitance en interne. Il faut par exemple noter qu'en 2012, les entrepreneur.e.s d'Oxalis ont répondu à 202 marchés publics parmi lesquels 71 dossiers ont été déposés en équipe³⁰.

Au sein d'Oxalis, un des exemples intéressants d'association alliant des métiers complémentaires est l'appel d'offre qu'a remporté récemment un groupe de neuf entrepreneur.e.s qui s'est constitué sous le nom Terraïdé pour mettre en place des installations ludiques au gouffre de Proumeyssac. Cette association d'entrepreneur.e.s regroupe des métiers très différents tels qu'un métallier, un créateur ludo pédagogique, une traductrice, une scénographe, un paysagiste, un graphiste, un menuisier, etc. Cette expérience montre bien que l'association de différents métiers peut ouvrir des perspectives de développement auxquels les entrepreneur.e.s n'avaient pas nécessairement pensé dans leur projet individuel initial. Ceci permet également l'accès à des marchés plus larges.

Plus classiquement, quand un entrepreneur a besoin d'une compétence particulière, il sait qu'il peut certainement la trouver au sein de la coopérative et préférera alors faire de la sous traitance ou de la co-traitance interne, par souci de facilité et surtout parce qu'il connaîtra l'entrepreneur en question et qu'il aura pu appréhender sa façon de travailler.

Quand il s'agit de collaborations plus durables, l'alliance d'entrepreneur.e.s peut donner lieu à la création d'une marque commune. Il s'agit d'entrepreneur.e.s qui font le choix de développer une activité sous le même nom commercial tout en gardant chacun leurs comptes de résultats individuels et en procédant par facturation interne. Oxalis compte environ 10 marques communes dont la plupart sont constituées de 2 ou 3 entrepreneur.e.s, pour lesquels certains entrepreneurs consacrent l'ensemble de leur temps de travail tandis que d'autres développent une autre activité à côté. Les plus abouties en terme de développement économique et de structuration sont Incub', bureau de conseil spécialisé dans l'accompagnement des démarches liées à la sobriété énergétique, et Sémaphore, agence de communication. Selon les groupes, ils peuvent par exemple mutualiser la marque, les outils, le site internet, les références, la prospection commerciale, etc. Ils travaillent individuellement ou ensemble lorsqu'il s'agit de gros projets.

³⁰ Ibid.

Afin d'appuyer la démarche consistant à encourager les coopérations professionnelles, la coopérative cherche à les rendre techniquement possible et à les faciliter. Elle met alors peu à peu en place des mécanismes comptables et un savoir faire d'accompagnement spécifique. Ceci s'inscrit bien dans la démarche d'expérimentation engagée depuis le début pour pouvoir répondre au mieux aux besoins des entrepreneurs dans une situation donnée.

En effet, Oxalis a ainsi pensé à une forme simple de gestion comptable de contrats collectifs sous la dénomination de compte projet. Il s'agit de la création d'un compte analytique supplémentaire qui permet d'isoler les dépenses liées au projet commun qui unit des entrepreneur.e.s sur un temps donné. Les entrepreneur.e.s conservent leur compte analytique et utilisent celui dédié au projet pour faire passer les factures liées à ce dernier. Ce mécanisme comptable permet une meilleure lisibilité pour le groupe, qui aura intérêt à organiser cela en nommant un entrepreneur gestionnaire du projet et en formalisant le fonctionnement dans une charte. Le compte projet permet de clarifier les comptes d'activité et également d'être sûr que la contribution coopérative ne sera pas prise deux fois. Il donne une plus grande visibilité et plus de consistance au projet commun pour les entrepreneurs qui s'y engagent.

Les marques communes chez Oxalis n'ont pas nécessairement de fonctionnement comptable spécifique. Généralement, chaque entrepreneur.e conserve son propre compte de résultat et les entrepreneur.e.s travaillant sous la même marque procèdent entre eux par facturation interne. La marque Sémaphore, elle, fonctionne avec ce système de compte projet, bien que la collaboration entre les entrepreneur.e.s soit durable et que ce système ait à l'origine été créé pour des projets délimités dans le temps. Il s'agit avant tout pour la coopérative de mettre en place les outils les plus adéquats, qui conviennent aux entrepreneur.e.s qui les utiliseront, pour permettre le développement de ce type de coopération. Autant que possible, Oxalis cherche alors à adapter son fonctionnement aux nouvelles données entrepreneuriales rencontrées, en ayant à cœur de conserver une certaine souplesse.

La volonté de faire coopérer les entrepreneur.e.s repose sur celle de ne pas faire de l'autonomie propre à la posture d'entrepreneur une forme d'isolement dont l'activité pourrait pâtir. Au contraire, l'entrepreneur sera d'autant plus à même de développer son activité s'il se sent soutenu par ses pairs, s'il peut échanger sur les échecs et les réussites qu'il traverse, et recevoir et donner des conseils sur différentes aspects, techniques et entrepreneuriaux.

Coopérer avec d'autres entrepreneur.e.s signifie également pouvoir répondre à des marchés plus importants, avoir accès à de nouveaux marchés, proposer un produit ou un service plus complet, pouvoir adopter une stratégie d'optimisation par la complémentarité opérationnelle des compétences, peser plus lourd dans les négociations. Au fur et à mesure qu'ils évoluent dans la coopérative, les entrepreneur.e.s font l'expérience des dynamiques de coopération professionnelles qui s'avèrent fructueuses face à la concurrence rencontrée sur les marchés sur lesquels ils développent leur activité.

Nous avons jusqu'ici cherché à montrer que si la dimension collective et coopérative peut se développer dans Oxalis, c'est parce que la structure et ceux qui la font vivre ont bien compris qu'on ne naît pas coopérateur mais qu'on le devient. Ceci est un processus long, lors duquel la structure doit se poser en véritable initiatrice de dynamiques collectives et s'assurer que les coopérateurs puissent s'en saisir de la meilleure façon possible pour s'impliquer à leur convenance dans des projets qu'ils partageront avec les autres entrepreneur.e.s. Oxalis cherche à mettre les moyens nécessaires pour cela. Ce sont 60 000 euros qui sont alloués à la vie coopérative dans le budget 2013.

Les volontés d'encourager la vie coopérative au niveau de la structure et au niveau des activités des entrepreneur.e.s sont indissociables et doivent aller de paire. Ainsi, comme le montrent Veyer et Sangiorgio, plus l'intérêt individuel de l'entrepreneuriat est poursuivi plus le projet collectif se renforce car le développement économique des projets individuels valide et nourrit le projet collectif. Dans un même temps plus le projet collectif se renforce, plus il y a de sécurité et d'opportunités offertes pour les projets individuels. C'est donc une bonne gestion de l'articulation entre les activités des entrepreneur.e.s et le cadre collectif qui peut alors garantir l'émergence d'un véritable projet économique et politique collectif et coopératif.

Jusqu'ici, nous avons montré comment Oxalis mettait en œuvre divers mécanismes pour voir émerger de nombreuses formes de coopération qui donnent sens au cadre collectif. Il s'agit de prendre le parti d'une certaine continuité en présentant l'accueil des activités collectives

comme découlant de ce qui est travaillé en parallèle. Il faut néanmoins éviter la vision déterministe qui consisterait à dire qu'au vu des mécanismes déployés, Oxalis a bel et bien vocation à intégrer des collectifs d'entrepreneur.e.s. Cette perception d'une certaine continuité s'illustre davantage dans le fait que ce nouvel axe stratégique sert la consolidation de la dimension collective de l'entrepreneuriat et est dans le même temps permis par celle-ci.

C. Accueillir des activités collectives : un nouvel axe stratégique

1) *Contexte de mise en œuvre*

L'accueil de collectifs d'entrepreneur.e.s a débuté à Oxalis en 2010. Il est né d'une demande de la part d'entrepreneurs en recherche d'un statut pour pouvoir développer leur activité collective. Le premier collectif d'entrepreneurs à intégrer Oxalis a été « 3 ptits pois », une épicerie de distribution de produits bios, locaux et équitables sur le Grand Lyon. Puis, le second collectif à intégrer Oxalis cette année-là fût « Didascalii », un groupe de formateurs à la pédagogie Steiner Waldorf situé à Sorgues dans le Vaucluse, anciennement constitué sous forme associative depuis 1997. Depuis, le collectif « 3 ptits pois » est sorti d'Oxalis fin 2012 pour monter une structure indépendante et deux nouveaux collectifs ont intégré Oxalis. Il s'agit du collectif Switch, constitué de quatre entrepreneurs ingénieurs en thermique du bâtiment, entré en 2011 et d'Alternature Media, collectif de 5 vidéastes spécialisés dans le film documentaire à vocation « nature et environnement » entré en mai 2012.

L'accompagnement des activités collectives n'a pas toujours été pensé comme une mission spécifique à confier à un permanent en particulier. En effet, au début celui-ci était réalisé par plusieurs personnes qui étaient chacune référentes d'une dimension particulière de cet accompagnement, la partie gestion et la partie appui au fonctionnement interne étant séparées notamment. Puis, en 2012 a été créée la mission d'accompagnateur des activités collectives, confiée à Grégoire Prudhon, également délégué territorial de l'établissement Oxalis 2 Savoie situé à Chambéry. C'est dans le cadre de la consolidation de cette fonction qu'Oxalis m'a donc missionné pendant quatre mois de stage pour mener un travail de facilitation de l'accueil et de l'intégration des activités collectives au sein de la coopérative.

Comme précisé ci-dessus, l'accueil de collectifs d'entrepreneurs est d'abord venu d'une demande de ces derniers. Il s'agissait alors de répondre à un besoin d'entrepreneurs pour lesquels la CAE s'est présentée comme une solution adéquate à l'ambition collective qu'ils poursuivaient. Cela s'inscrit dans une démarche ascendante d'entrepreneurs se présentant à la structure pour pouvoir l'intégrer. Ceci n'est pas sans rappeler ce qui caractérise le processus d'innovation sociale à l'œuvre dans l'ESS. Dans cette démarche d'accueil des activités collectives, Oxalis fait bien preuve de cette « capacité à détecter la demande sociale et à y répondre en mobilisant des ressources »³¹. Partant d'une démarche spontanée, liée à une opportunité particulière, et d'une volonté d'expérimenter quelque chose de nouveau, Oxalis tente peu à peu de formaliser cet accueil des activités collectives. Elle l'inscrit tout d'abord dans le projet global de l'organisation à travers la stratégie de la coopérative sur la période 2011-2014.

Notons que ce nouvel axe stratégique est assez novateur dans le vaste domaine des CAE. Il s'agit en effet d'un axe qu'encore très peu de coopératives développent. Preuve supplémentaire, s'il en fallait, que les CAE sont très diverses dans le projet qu'elles développent. Les raisons invoquées sont de plusieurs ordres. Tout d'abord, il faut que la structure soit assez importante et solide économiquement car l'intégration d'un collectif, mais surtout son départ potentiel, peut fragiliser le modèle économique de la coopérative. C'est un risque économique important à prendre que les petites structures ne pourraient pas assumer. En effet, en 2012 Oxalis comptait quatre collectifs d'entrepreneurs représentant un effectif de 7 CAPE et 22 salariés. Ces collectifs représentaient à eux seuls 16% du chiffre d'affaires global de la structure, soit 751 441 euros, et 13% de sa marge brute, soit 410 950 euros³². Cette possibilité d'intégrer des collectifs ayant un tel poids économique vis à vis de la coopérative dans son ensemble est rendue possible par la croissance de la structure qui compte désormais environ 190 entrepreneur.e.s. La capacité d'autofinancement s'en trouve de fait renforcée et l'évolution de la CAE vers une réelle entreprise partagée, un projet collectif consolidé, bouleverse l'appréhension par la coopérative de la notion de risque. Celle-ci est plus forte économiquement³³ et peut donc intégrer des collectifs sans que cela ne menace de déséquilibrer fortement le modèle économique de la coopérative.

³¹ Richez-Battesti, 2012

³² Rapport d'activité 2012 – Oxalis mai 2013

³³ Sangiorgio and Veyer, 2011.

D'autre part, dans la phase d'institutionnalisation qu'est le contexte de l'élaboration de la loi cadre sur l'ESS, on peut penser que les CAE cherchent avant tout à faire reconnaître le modèle tel qu'il a été pensé au démarrage, basé sur la figure de l'entrepreneur salarié individuel prenant part à une entreprise partagée. Ceci est révélateur d'une volonté d'homogénéiser une démarche à partir d'un dénominateur commun se voulant être le signe de l'existence d'un modèle unique. Comme le montre Philippe Frémeaux, face à la puissance publique le secteur de l'ESS se structure principalement à travers des entreprises partageant des intérêts communs et « dont l'action consiste moins à porter un projet global de transformation sociale que de mener une action de lobbying sectoriel » afin que le cadre institutionnel soit à leur avantage.

Dans l'histoire d'Oxalis, cette volonté d'intégrer des activités collectives est donc très récente et beaucoup de choses restent encore à faire pour que cette possibilité soit pleinement connue par les collectifs souhaitant développer une activité commune.

2) *Les objectifs poursuivis*

Si cet accueil des activités collectives a débuté sans avoir été formalisé, cette orientation prise a été pensée et ses objectifs définis dans la stratégie 2011-2014³⁴. Selon les termes employés dans ce document, il s'agit de développer la « coopérative de co - entrepreneurs » en accueillant des groupes d'entrepreneur.e.s avec un accompagnement adapté aux besoins des collectifs. L'affirmation stratégique de cette volonté d'intégrer des collectifs et de les accompagner selon les spécificités liées à la dimension collective de leur activité, révèle dans quelle mesure celle-ci s'inscrit dans une logique d'intérêts croisés, aussi bien pour la structure coopérative dans sa globalité que pour les entrepreneur.e.s de ces collectifs. Ceci semble plutôt logique en ceci que le principe même d'une CAE tend à confondre les entrepreneur.e.s et la structure dans laquelle ils s'intègrent, les entrepreneur.e.s étant voués à devenir propriétaires de cet outil partagé qu'est Oxalis.

C'est cette notion de coopérative de co-entrepreneurs que nous interrogerons en ceci qu'elle révèle l'imbrication de différents niveaux de collectif. Il s'agit bien d'entreprendre collectivement dans le cadre collectif et coopératif que constitue l'entreprise partagée Oxalis.

³⁴ « Pour une stratégie collective » - Document interne Oxalis - mai 2011, p.21.

Les objectifs poursuivis par l'accueil des activités collectives sont :

- d'encourager l'approfondissement de la dimension collective dans la coopérative :

Cet objectif peut être appréhendé de différentes manières. On peut en effet considérer que de fait l'intégration des collectifs va renforcer la dimension coopérative dans Oxalis. Ceci est certainement vrai à terme, car si les activités collectives parviennent à déployer leur potentiel économique, il sera aisé de mettre en avant la valeur ajoutée d'une telle structuration pour développer une activité solide, auprès des autres entrepreneur.e;s de la coopérative et de potentiels nouveaux groupes d'entrepreneur.e.s entrant dans Oxalis. Cette volonté d'intégrer des activités collectives est fortement liée aux regroupements internes d'entrepreneur.e.s qui, comme le spécifie la stratégie de référence et comme nous l'avons montré précédemment, sont « une autre forme d'organisation collective à stimuler ». Cependant, on peut également considérer que l'intégration de collectifs ajoute un niveau micro de coopération entre les membres d'un même collectif et que du fait que ces derniers aient déjà à gérer leur fonctionnement interne, ils coopèrent moins avec les autres entrepreneur.e.s de la coopérative. Il convient donc de faire en sorte que par l'intégration d'activités collectives, la coopérative ne devienne pas un lieu où s'agglomèrent des collectifs déjà constitués qui n'auraient finalement que peu de relations entre eux.

- de consolider le modèle économique de la coopérative en intégrant des activités de plus grande ampleur

Cet objectif part du postulat que les activités collectives génèrent plus de chiffre d'affaires que les activités individuelles. Dès lors, en intégrant de telles activités, le poids économique de la coopérative n'en sera que plus important et sa part d'autofinancement sera consolidée. Du fait d'un chiffre d'affaires important, les activités collectives contribuent plus fortement au fonctionnement de la coopérative. En outre, il faut noter que la contribution coopérative est calculée différemment pour les activités collectives. Elle est équivalente à 15% de la marge brute jusqu'à 43 333 euros puis passe à 5% de la marge brute sur la tranche supérieure à ce montant, alors que la contribution prélevée sur cette tranche supérieure est de 2% pour une activité individuelle. Notons que la contribution coopérative est prélevée sur l'activité et non pas sur l'entrepreneur.e. Ainsi, pour un collectif la contribution n'est pas

individualisée mais bien globale, équivalente à un prélèvement du pourcentage fixé sur le résultat global.

La stratégie explicite bien la nécessité de renforcer le modèle économique de la coopérative. Pour ce faire, il est conseillé d'augmenter la rentabilité, et trois axes sont dégagés pour cela : augmenter le prix, diminuer les charges ou augmenter le volume. Il est précisé qu'en augmentant le volume, l'objectif serait d'avoir 25% d'activités en démarrage, 50% d'activités consolidées et 25% d'activités collectives. Notons qu'il n'est pas spécifié si les activités collectives sont en démarrage ou déjà consolidées et que la mesure de ces objectifs n'est pas davantage précisée ³⁵.

- de favoriser l'entrepreneuriat collectif pour consolider les activités économiques des entrepreneurs :

Finalement, cette démarche semble reconnaître implicitement les limites de la figure de l'entrepreneur individuel. Ceci est un des constats à l'origine de l'émergence des CAE qui visaient justement à limiter la création d'entreprise individuelle. Il s'agit bien de protéger l'entrepreneur individuel, qui seul peut être facilement vulnérable, mais qui en s'associant à d'autres entrepreneurs individuels dans une structure plus large peut se doter d'un outil permettant une protection mutuelle et une sécurisation des parcours. Or ici, le constat semble aller plus loin car il s'agit également de reconnaître les limites du parcours d'un entrepreneur individuel développant son activité dans une CAE.

La volonté de faciliter les coopérations en tout genre et surtout, plus récemment, d'accueillir des activités collectives témoignent de l'approfondissement de cette remise en cause de l'entrepreneuriat individuel. Ceci est en grande partie dû aux constats que peuvent faire les CAE après quelques années d'existence, selon lequel de nombreux entrepreneur.e.s au sein de ces coopératives, comme ailleurs, ne parviennent pas à développer leur activité comme ils le souhaiteraient. Beaucoup ne parviennent pas à se dégager un chiffre d'affaires assez important qui leur permettrait de s'assurer un revenu et un niveau de vie correspondant au besoin qu'ils expriment.

³⁵ « Pour une stratégie collective », Oxalis, mai 2011, p.46

Ainsi, si Oxalis a pu voir le chiffre d'affaires moyen des entrepreneur.e.s augmenter ces dernières années, celui-ci reste encore relativement faible. En 2012, il était de 32 005 euros et la marge brute annuelle moyenne de 21 900 euros. 51 activités étaient sujettes à une contribution coopérative³⁶ plancher en 2012, soit 27% des activités. L'ancienneté moyenne de ces activités est de 18 mois. Le revenu net mensuel moyen s'élève à 896 euros. Ces données chiffrées sont à relativiser car les moyennes calculées ne prennent pas en compte les différences d'investissement en temps de chaque personne sur son activité entrepreneuriale. Certains entrepreneurs développent ainsi leur activité en la combinant avec un emploi salarié à temps partiel par exemple. De fait, la moyenne recouvre des situations très diverses, et ce également concernant l'ancienneté des salariés concernés. Il est impossible de quantifier ce type de situations à l'intérieur de la coopérative car ces données n'existent pas au sein d'Oxalis. Cependant, des situations d'insatisfaction d'entrepreneur.e.s existent bel et bien et ces chiffres posent un certain nombre de question sur la réelle capacité des entrepreneur.e.s à développer leur activité économique et sur celle de la coopérative à accompagner ce développement.

Bodet, De Grenier et Lamarche montrent, au sujet des CAE, que « l'originalité du modèle politique qu'elles produisent apporte des éléments de réponse individuelle et collective aux transformations du travail, mais interroge sur la stabilisation d'une dynamique productive ». En effet, les CAE se heurtent au caractère peu soutenable de leur activité économique qui peut se traduire notamment par la faiblesse des revenus versés, de la rentabilité et de l'accès aux marchés³⁷. De plus en plus, la réflexion au sein des CAE consiste à dire que le modèle de développement individuel d'activité dans la coopérative n'est pas forcément viable et que la structuration en collectif permet d'aller plus loin.

On peut dès lors s'essayer à une comparaison des marges brutes. Ainsi par exemple, si l'on compare la marge brute moyenne des entrepreneur.e.s individuels à celle d'un collectif entré fin 2011 sur l'année 2012, la marge brute de ce collectif divisée par le nombre d'entrepreneur.e.s qui le composent est de 32 604 euros contre 21 900 euros pour un entrepreneur d'Oxalis en moyenne. Les comparaisons des résultats économiques sont assez

³⁶ Oxalis a mis en place un système de contribution coopérative plancher de 50 euros par mois la première année, puis de 100 euros par mois les années suivantes. De fait, ce plancher concerne les activités ne générant que très peu de chiffre d'affaires.

³⁷ Bodet, De Grenier et Lamarche, 2013

hasardeuses mais donne une première idée. Elles ne peuvent guère aller au delà pour l'instant au vu du peu d'ancienneté des collectifs présents dans Oxalis. Une approche qualitative semble plus pertinente. De cette façon, je me pencherai plus en détail sur ce qu'implique le développement d'une activité collective. Je chercherai alors à valider ou invalider l'hypothèse selon laquelle une activité collective a plus de chance de générer un résultat plus important.

La stratégie 2011-2014 précise également qu'il sera proposé à des collectifs ayant leur propre statut de rejoindre Oxalis sous cette forme. Dans les faits, cette possibilité n'a pas été creusée. Et il faudrait envisager les passages possibles d'un statut quelconque à celui de collectif d'entrepreneur.e.s salarié.e.s. Ceci peut être intéressant notamment pour les structures associatives dont le statut ne convient plus, n'étant plus adapté au type d'activité développée. Ces structures pourraient constituer un important vivier de collectifs intéressés pour intégrer Oxalis. Le constat est que « le contexte économique actuel fragilise les TPE et rend difficile leur développement. Des TPE, en forme coopérative ou associative, proches des valeurs de la coopérative, peuvent trouver dans Oxalis des outils répondant à leurs besoins à travers l'accueil de groupes d'entrepreneurs »³⁸. Cette démarche serait d'autant plus intéressante que le collectif dans son fonctionnement interne serait déjà structuré. Elle peut néanmoins se heurter à un décalage de culture qui doit faire l'objet d'une analyse précise avant l'intégration de tout collectif de ce type.

Nous avons jusqu'ici montré que si le collectif comme cadre est le préalable nécessaire au développement de toute CAE, Oxalis tente d'incarner une dynamique d'approfondissement de cette dimension afin de donner tout son sens à la forme coopérative. Elle promeut et initie le collectif et la coopération à tous les niveaux, ce qui permet réellement de construire un projet économique et politique dépassant l'individualisation observée du travail dont elle cherche à être l'antithèse. Forte de cette expérience qu'elle travaille en permanence, son ambition ne s'arrête pas là. Oxalis met désormais tout en œuvre pour développer auprès des entrepreneur.e.s une forme collective d'entrepreneuriat qui porte en elle le fonctionnement coopératif qu'elle prône. Ce positionnement récent suppose que cette forme fait naître une stratégie collective fructueuse pour les groupes qui développent ce type d'activité. Il nous faudra dès lors développer une analyse plus précise de ces collectifs d'entrepreneurs pour

³⁸ Plaquette « Orientations stratégiques 2011-2014 », Oxalis.

appréhender leur réel potentiel économique. De même, il nous faudra dégager les enjeux liés à cette forme de coopération d'un nouvel ordre dans la coopérative. Ainsi, si l'on peut constater que l'entrepreneuriat individuel se heurte à certaines limites, il en est de même pour l'entrepreneuriat collectif. Ainsi, une observation plus précise des collectifs d'entrepreneurs permet d'appréhender les mécanismes et leviers qui permettraient le développement de leurs potentiels. Nous pourrions alors dégager les conditions nécessaires pour que les activités collectives puissent se développer comme espéré dans le cadre collectif qu'est la CAE, et ce à travers le travail initié autour de l'accompagnement des collectifs. C'est son savoir faire d'accompagnement de la démarche coopérative qu'Oxalis cherche à transposer afin de voir émerger un modèle entrepreneurial d'un nouvel ordre.

Deuxième partie : L'accueil des activités collectives dans Oxalis : construction et accompagnement d'un nouveau modèle entrepreneurial

Cette deuxième partie s'attachera plus particulièrement à appréhender le fonctionnement des collectifs d'entrepreneur.e.s d'Oxalis et la façon dont la coopérative cherche à consolider ce modèle entrepreneurial afin qu'il porte ses fruits. Nous montrerons tout d'abord ce qu'implique la structuration en collectif d'entrepreneur, en cherchant à affiner la définition que l'on peut faire des activités collectives. Pour cela, un détour par les approches théoriques de l'entrepreneuriat collectif semble nécessaire et nous permettra de déterminer les enjeux et avantages propres aux collectifs d'entrepreneur.e.s développant leur activité dans une CAE. Puis, nous montrerons comment se met en place dans la coopérative une forme d'accompagnement spécifique qui prend en compte les problématiques auxquelles sont confrontés ces collectifs. Nous montrerons que celle-ci conditionne grandement la pérennité des activités collectives.

I- Entreprendre collectivement dans une entreprise partagée

A. De l'entrepreneuriat collectif aux collectifs d'entrepreneur.e.s : des approches théoriques à la pratique dans Oxalis

1) *Cadrage théorique : Entrepreneuriat collectif et équipe entrepreneuriale*

Il s'agit ici de définir les contours de ce type d'entrepreneuriat afin, par la suite, de dégager les enjeux propres à celui-ci dans le cadre de la coopérative. L'approche théorique développée ici s'appuie principalement sur des auteurs de théories de l'économie classique et non précisément de l'économie sociale et solidaire. Ces théories sur l'entrepreneuriat collectif se sont développées relativement récemment, ce qui témoigne d'une évolution quant à la prise en compte de cette dynamique. Elles complètent les nombreuses études portant sur l'entrepreneuriat individuel jusqu'ici prédominantes et permettent d'aller au delà de cette vision de l'entrepreneuriat. Il semble intéressant de rapprocher cette évolution des théories sur l'entrepreneuriat à l'évolution stratégique d'une coopérative comme Oxalis qui cherche désormais à accueillir des collectifs d'entrepreneur.e.s. On peut en effet faire un parallèle entre la remise en cause de la figure de l'entrepreneur salarié individuel dans les coopératives d'entrepreneur.e.s et la remise en cause de la primauté de la figure de l'entrepreneur individuel dans les théories économiques. Trop longtemps, les théories en entrepreneuriat se sont orientées vers une vision individualiste de cette démarche, avec une conception classique de l'entrepreneur qui incarne le mythe du héros solitaire³⁹. Aujourd'hui, se développent les théories sur les notions d'entrepreneuriat collectif et d'équipes entrepreneuriales qui viennent contrecarrer cette vision et montrent les avantages du développement d'activité en commun.

Tout d'abord, il est important de souligner que la notion d'entrepreneuriat collectif est polysémique. En effet, nous avons par exemple vu que l'ESS et le monde coopératif se réclament de cette notion. Nous balayerons rapidement tout ce que cette notion peut recouvrir, en prenant soin d'arriver à une définition qui correspond le plus possible aux collectifs d'entrepreneur.e.s présents dans Oxalis. En effet, certaines de ces théories partent du principe

³⁹ Hlady-Rispal et Verstraete, 2006.

que toute démarche entrepreneuriale est collective. Or, cette dimension collective peut s'exprimer à différents degrés. Levy-Tadjine et Paturel proposent un cadre conceptuel permettant de distinguer trois niveaux d'implication du collectif dans la démarche entrepreneuriale : l'action ensemble, l'action à plusieurs et l'action commune.⁴⁰

A minima, l'agir ensemble signifie que la démarche entrepreneuriale s'inscrit de fait dans un réseau d'acteurs divers et donne lieu à l'usage de conventions explicites. Dès les années 1980, Daniel et Minguet avaient montré que tout entrepreneur s'insérait dans des réseaux institutionnels qui légalisaient, officialisaient et accompagnaient la création d'entreprise.⁴¹ Cette considération remet d'office en cause la figure de l'entrepreneur isolé, n'étant influencé par personne dans les choix qui guident sa démarche. Néanmoins, si l'on s'en tient à cela, cette définition large de la démarche entrepreneuriale ne correspond pas pour autant ce que l'on appelle l'entrepreneuriat collectif.

L'action à plusieurs recouvre un champ entrepreneurial dans lequel l'acteur doit intégrer dans son comportement l'action et les décisions ou les intentions des autres. Dans ce cadre, la collectivité est l'agrégation d'actions individuelles et les acteurs ont chacun conscience de faire partie de cette collectivité. L'action à plusieurs s'entend également comme « une implication collective médiatisée par un projet et reposant sur une intersubjectivité limitée ». On peut appliquer ce degré de collectif à l'expérience des CAE articulant entrepreneuriat individuel et cadre collectif, en référence au socle commun que nous avons préalablement dégagé. C'est ainsi que revient souvent le terme d'entrepreneuriat collectif au sujet des CAE. Notons que cette notion fait sens pour décrire les CAE car celles-ci s'en réclament mais que l'expérience des CAE n'a jamais vraiment été interrogée au regard des théories sur l'entrepreneuriat collectif⁴². Il y a bien cependant un projet travaillé collectivement qui met en lien et en cohérence les parcours des individus qui y prennent part.

Enfin, l'action commune décrit une démarche entrepreneuriale en équipe dans laquelle les acteurs ont le même but commun et coordonnent leurs actions individuelles en fonction de ce but et/ou de règles communes. De cette posture collective, naît la notion d'équipreneuriat. Cette notion est intéressante en ceci qu'elle révèle à la fois l'existence d'une équipe

⁴⁰ Levy-Tadjine et Paturel, 2008.

⁴¹ Moreau, 2006.

⁴² Veyer et Sangiorgio, 2006.

entrepreneuriale et d'une équité ou égalité dans l'engagement des membres de cette équipe. Assez largement, l'équipe entrepreneuriale peut se définir comme un petit groupe de personnes unies par des valeurs communes et qui ont la volonté de construire ensemble un projet et sont prêtes à assumer leur engagement lors des différentes phases du projet entrepreneurial⁴³. Cette définition évoque l'implication et l'engagement des entrepreneurs sur un processus entier allant bien au delà du processus de création stricto sensu.

L'implication des membres de l'équipe entrepreneuriale peut être évaluée à plusieurs niveaux. Ainsi Moehle Von Hoffmannswaldau a dégagé les cinq caractéristiques suivantes décrivant l'implication des membres d'une équipe entrepreneuriale : avoir été impliqué dans les actions précédant la création effective, être cofondateur de l'entreprise, posséder des parts sociales, travailler à temps plein ou à temps partiel dans l'entreprise et être impliqué au niveau du management⁴⁴. Cette notion d'équipe entrepreneuriale semble se rapprocher de ce qu'est un collectif d'entrepreneur.e. C'est en effet à travers le prisme de l'implication, de l'engagement et de la responsabilité que nous entendons définir les collectifs d'entrepreneur.e.s d'Oxalis.

2) *Structuration des collectifs d'entrepreneur.e.s dans Oxalis*

Ainsi, si en s'appuyant sur les théories de l'entrepreneuriat collectif on s'aperçoit que cette notion peut recouvrir un certain nombre de configurations diverses allant du faire ensemble à l'action commune. Nous retiendrons l'acception la plus aboutie pour tenter de définir les collectifs d'entrepreneur.e.s. Notons que ceci reste une tentative de caractérisation des collectifs d'entrepreneur.e.s et que cette définition n'a pas vocation à être fixée davantage au sein d'Oxalis. En effet, on s'aperçoit qu'il n'est pas nécessaire de parvenir à une définition précise. Conserver une certaine souplesse permet de pouvoir proposer diverses possibilités de structuration aux groupes d'entrepreneur.e.s qui entreraient dans la coopérative, dans le souci de s'adapter aux besoins formulés.

Néanmoins, une définition a minima a été posée. On considère alors que les collectifs d'entrepreneur.e.s sont des groupes de plusieurs entrepreneur.e.s, trois ou plus, qui

⁴³ Condor et Chabaud, 2012.

⁴⁴ Ben Hafaïedh, 2006.

développent ensemble une même activité et s'en partagent les fruits selon les règles qu'ils établissent. L'effectif de trois ou plus retenu en interne s'explique par l'hypothèse faite selon laquelle, à partir de 3 entrepreneur.e.s, une stratégie collective se met réellement en place et pourra avoir un effet positif sur le développement de l'activité.

Ces collectifs sont constitués autour de la volonté de développer une activité commune et d'assumer conjointement la responsabilité et les risques liés à la création et au développement de celle-ci. Il s'agit d'un engagement professionnel et personnel, moral comme financier qui implique la solidarité dans le travail, une égalité dans la responsabilité assumée et un poids égal dans les prises de décisions liées à l'activité. Cette activité collective fait l'objet d'un compte analytique commun, à partir duquel les entrepreneur.e.s doivent se mettre d'accord pour une répartition du résultat sous forme de salaires qui convient à tous et permet de pérenniser l'activité.

En s'intéressant aux collectifs présents dans Oxalis, on peut néanmoins approfondir cette notion en retrouvant alors les caractéristiques évoquées à travers la notion d'équipe entrepreneuriale. Les entrepreneur.e.s se sont tous impliqués dans la phase pré création en construisant ensemble un projet d'entreprise qui leur corresponde, et ce bien avant d'envisager d'intégrer Oxalis. Cette première phase a généralement duré un certain temps et a permis de poser les premiers jalons du projet commun. Ainsi, un des membres d'un collectif montre bien l'importance de cette première phase préalable : *« on a commencé la réflexion, à se répartir des tâches, et à réfléchir sur ce qu'on voulait faire.[...] Ensuite a commencé une grosse phase d'étude qui a duré 3 mois où on se voyait tous les mercredi soir pour en parler. On s'était donné un temps de réflexion ».*

Ils ont également fait le choix de s'engager financièrement à la même hauteur, devenant en quelque sorte « associés » de l'activité. Si Condor et Chabaud montrent que l'apport financier fait partie des conditions pour réellement faire partie d'une équipe entrepreneuriale, ils considèrent que le plus important reste l'engagement personnel et l'implication. Or, comme le montre Camille Chamard et al.⁴⁵ au sujet des SCOP, ces deux dimensions semblent aller de paire. S'associer financièrement en investissant une partie de son épargne dans le projet est un gage fort de motivation, d'engagement et de fidélité. De la même façon, ceci semble applicable aux collectifs d'entrepreneur.e.s d'Oxalis. Il s'agit donc d'un facteur clé de réussite

⁴⁵ Chamard et al., 2012.

du projet. Ceci leur permet d'assumer le même niveau de responsabilité en assumant un risque commun et d'avoir le même poids dans les prises de décisions concernant l'activité. C'est en ce sens que la notion de co-entrepreneur.e.s semble pertinente. Ils choisissent les règles internes qui permettent à chacun de trouver sa place tant dans les tâches à réaliser pour l'activité que dans les prises de décisions en fixant des réunions régulières, la tenue d'une assemblée générale et les modes de prise de décision adéquats. Ces mécanismes se veulent garants d'une implication égale des membres sur l'activité et d'un engagement moral fort.

Au vue de ce qui caractérise les collectifs d'entrepreneur.e.s dans la manière dont ils se structurent et fonctionnent, on peut penser qu'il s'agit de petites SCOP dans la grande SCOP qu'est Oxalis. Les collectifs d'entrepreneur.e.s sont animés par une vraie logique de coopération qui va au delà de la simple mutualisation de certains aspects. Ils mettent en commun le nom commercial, les outils de communication, les compétences, le portefeuille client, la prospection commerciale, le résultat ainsi que les risques économiques et financiers, en veillant à ce que chacun contribue à alimenter le projet collectif et fasse preuve d'une implication forte. Cette structuration sous forme de petite SCOP permet de souligner une certaine autonomie des activités collectives et des entrepreneur.e.s qui la portent quant à la définition de leur fonctionnement.

Néanmoins, la CAE se rappelle au collectif en posant un cadre dans lequel l'activité, n'ayant pas d'existence juridique propre, se développera. Ainsi, dans le cadre de la coopérative tous les membres des collectifs ont vocation à devenir entrepreneur.e.s salarié.e.s, c'est à dire à être juridiquement liés de façon individuelle à la coopérative. Leur implication dans la vie de la coopérative peut donc se faire à titre individuel comme au titre du collectif. Le fait que tous aient la même posture est un des éléments importants pour le bon fonctionnement du collectif. Ceci leur permet d'être au même niveau en terme de responsabilité vis-à-vis de l'activité. Ainsi idéalement, il n'est pas question de reproduire les relations de subordination du salariat que cherchent à contourner les CAE. Si un emploi de « salarié d'entrepreneur salarié » peut exister en raison du développement de l'activité, il doit être ponctuel et justifié par une nécessité de renfort pour l'activité sur une période donnée. Notons que le collectif Didascali n'entre pas vraiment dans cette définition car certains membres ne sont pas entrepreneur.e.s salariés. Dans ce cas précis, des liens de subordination se créent entre un groupe de gestion et des salariés de l'activité qui ne sont pas au fait des enjeux de l'activité et n'ont pas toujours conscience de la dimension collective du projet. Ceci est source d'incompréhensions

notamment concernant les décisions prises en lien avec la coopérative. Dans le cas d'un collectif comme celui-ci, il semble inévitable que la dimension employeur, avec l'existence d'une structure hiérarchique, apparaisse et c'est à Oxalis de la raisonner.

Autant que possible, l'entrée de collectifs au sein d'Oxalis doit au contraire donner lieu à une validation commune d'une culture entrepreneuriale. Confirmée ou en apprentissage, les collectifs doivent maîtriser les tenants et aboutissants de cette culture et la partager. Ainsi il est possible pour les collectifs d'entrepreneur.e.s d'intégrer de nouveaux membres mais ceux-ci auront le même statut qu'eux et seront donc bien dans une posture de co-entrepreneur.e.s. Contrairement à la notion d'équipe entrepreneuriale que nous avons approché, il n'est donc pas nécessaire pour les collectifs d'entrepreneur.e.s que tous les entrepreneurs aient été impliqués dans la phase avant la création d'activité. Cependant, il faut veiller à ce que le statut d'entrepreneur salarié mène bien de fait à un partage des responsabilités qui soit indépendant d'une implication à l'origine du projet. D'autant que la question de la subordination n'est pas entièrement réglée à l'échelle de la structure ou des points de vue divergent et devraient pouvoir mener au contraire à un positionnement stratégique clair.

Après avoir caractérisé les collectifs d'entrepreneur.e.s à travers la notion d'équipe entrepreneuriale et dégagé les modes de structurations des activités collectives au sein de la coopérative, nous nous attacherons désormais à dégager les conséquences qu'impliquent cette forme d'entreprendre. Nous montrerons que la démarche collective de ces groupes procure des avantages certains pour le développement de leur activité et que ces avantages peuvent être renforcés du fait de l'intégration du collectif dans une CAE comme Oxalis.

B. Potentialités des activités collectives dans Oxalis

1) *Entreprendre collectivement : quels avantages ?*

Il convient donc désormais de s'intéresser aux implications de l'entrepreneuriat collectif tel que nous l'avons défini à travers les collectifs d'entrepreneur.e.s et aux avantages d'une telle démarche quant au développement de l'activité. Ces avantages s'affirment par opposition ou prolongement de l'entrepreneuriat individuel. L'idée majeure est qu'à travers cet ensemble d'avantages qui se présentent, un collectif d'entrepreneur.e.s peut générer plus d'activité et de chiffre d'affaires qu'un entrepreneur individuel qui peut à terme voir son chiffre d'affaires plafonner à défaut de pouvoir mobiliser d'autres ressources (temps, ressources financières, compétences, etc). Ainsi, si l'on considère comme Aldrich et Martinez, que l'entrepreneuriat est « la capacité à combiner des connaissances et des ressources en intégrant du capital humain, social et financier dans un contexte environnemental donné », on peut reconnaître que les équipes entrepreneuriales ont plus d'atouts pour cela.⁴⁶

Vestraete et Hlady-Rispal⁴⁷ montrent que les collectifs d'entrepreneur.e.s cristallisent un certain nombre d'avantages car leur structuration permet la réunion de compétences complémentaires, un apport financier plus conséquent, une répartition des tâches et un partage de l'effort et des responsabilités, le partage du pouvoir et du leadership, la confrontation des points de vue, ainsi que des interactions cognitives pour la construction d'une vision stratégique. L'ambition et les perspectives de développement semblent ainsi prendre une autre ampleur lorsque l'activité est développée par plusieurs entrepreneurs.

En effet, les collectifs d'entrepreneur.e.s profitent d'un effet d'échelle important qui permet une optimisation des fonctions. C'est par exemple le cas pour ce qui concerne le démarchage et la prospection commerciale, élément essentiel au développement de l'activité, où l'investissement de chacun n'a pas besoin d'être aussi important que celui d'un entrepreneur salarié individuel. Ainsi, un collectif peut aller plus loin que des entrepreneurs individuels en terme de développement économique.

⁴⁶ Ben Hafaïedh, 2006.

⁴⁷ Hlady-Rispal et Vestraete, 2006.

De plus, la constitution en collectif permet l'accès à des activités importantes car celles-ci profitent de la complémentarité des compétences au sein du collectif. Cette complémentarité permet de proposer une gamme plus large de produits et de services qui associent diverses compétences disponibles en interne. Cela permet aux activités collectives de toucher un panel plus large de clients sur différents marchés, de pouvoir viser des marchés de plus grande ampleur et de proposer un certain nombre de prestations différentes à un client unique. Il s'agit d'un avantage commercial important permettant de générer plus facilement du chiffre d'affaires.

Le fait de développer une activité collectivement permet également de confronter les points de vue de chacun et de parvenir à la décision qui soit la plus rationnelle et la plus adaptée à un environnement ou à une situation donnée. Ainsi quand un problème se présente au groupe, la réflexion collective permet de générer plusieurs solutions qui seront ensuite discutées et feront l'objet d'un arbitrage. Le fait de travailler en groupe permet une identification collective d'opportunité d'affaires qui portera davantage ses fruits. L'interaction de plusieurs individus multiplie l'information disponible et permet d'accumuler des champs de connaissances spécifiques⁴⁸.

Teal et Hofter montrent que les chances de succès augmentent quand on passe d'un entrepreneur créant seul à une équipe entrepreneuriale. De même, les meilleures performances des activités créées par des collectifs d'entrepreneur.e.s ont été mises en évidence par un certain nombre d'auteurs qui montrent que le développement de la taille, les investissements et le volume de vente sont plus importants dans cette configuration. Les activités collectives font preuve d'un fort développement initial en mobilisant l'ensemble des ressources évoquées précédemment (compétences, ressources financières, etc)⁴⁹.

Notons que l'on peut dès lors se poser la question de la vocation des collectifs à rester dans Oxalis. Si ces derniers atteignent un chiffre d'affaires trop important la coopérative ne pourra pas nécessairement assumer leur poids économique et le déséquilibre engendré vis-à-vis des autres activités présentes dans Oxalis. D'un point de vue stratégique, Oxalis n'a pas déterminé ce qu'il pourrait advenir des collectifs connaissant un développement important de leur

⁴⁸ Tremblay et Carrier, 2006.

⁴⁹ Moreau, 2006.

activité. Certains envisagent cet avenir dans le cadre de la constitution d'un groupe de l'ESS avec des coopératives associées qui graviteraient autour d'Oxalis, d'autres considèrent qu'il est prématuré de penser à une telle structuration et que le développement des activités collectives dans le cadre de la coopérative ne pose pas nécessairement de problème. A ce stade de leur développement, les collectifs n'envisagent pas la création d'une structure indépendante par la suite. Ils sont néanmoins pour certains conscients que leur poids économique vis à vis du reste de la coopérative pourrait poser quelques questions à l'avenir. Par exemple, dans le cas de Didascalil il a été décidé de créer un établissement secondaire pour autonomiser davantage l'activité tout en la maintenant dans Oxalis. La création d'établissements secondaires peut se présenter comme une solution crédible pour permettre le maintien des activités dans Oxalis tout en leur garantissant une plus grande autonomie.

2) *Intégrer Oxalis : quels intérêts pour les collectifs d'entrepreneurs ?*

Si à ce stade les avantages liés au développement d'une activité collective se précisent, il s'agit désormais de comprendre pourquoi les collectifs d'entrepreneur.e.s font le choix de développer leur activité dans une CAE comme Oxalis. Nous verrons que des valeurs coopératives aux aspects plus techniques, les avantages pointés par les entrepreneurs concernés sont nombreux. Ils viennent renforcer les potentialités de l'entrepreneuriat collectif. Lors des entretiens que j'ai pu mener avec les entrepreneurs des collectifs d'Oxalis, j'ai notamment cherché à aborder les raisons les ayant poussé à intégrer une telle structure pour développer leur activité. J'utiliserai ici des parties des entretiens réalisés pour illustrer mon propos car les témoignages des entrepreneurs semblent être appropriés pour dégager les intérêts qu'ils poursuivent. Les raisons invoquées sont de plusieurs ordres.

Tout d'abord, il semblerait que l'adéquation entre les valeurs des membres et celle d'Oxalis soit un argument de poids. Ceci est à relier plus largement à la volonté de « travailler et/ou entreprendre autrement » à l'origine du projet de création d'activité et fait souvent écho aux expériences vécues précédemment par les entrepreneur.e.s.

« On aimait cette idée de coopération et la façon de voir les choses. On ne voulait pas qu'il y en ait un qui dirige ». « La particularité c'est qu'on se connaissait tous car on travaillait tous dans la même entreprise. Il y avait donc des affinités et un désaccord en commun avec la

manière dont travaillait cette boîte. On a donc voulu monter la notre. [...] L'idée de base était de s'associer, de partir sur un pied d'égalité. [...] On avait un problème avec les modes de responsabilisation, le fait de travailler sous un chef dont on n'appréciait pas les méthodes. [...] On voulait un mode de travail respectueux ». « Ca permet d'avoir une connaissance plus large du monde dans lequel on vit, de la dimension politique. Oxalis est un bon cadre pour comprendre l'entreprise, développer une activité économique de manière différente. »

Jusqu'ici, nous pourrions penser à d'autres types de structures adéquates vis-à-vis des aspirations des entrepreneurs interrogés. Ce préalable ne suffit pas à expliquer le choix de la CAE. La plupart des collectifs ont d'ailleurs premièrement pensé à créer une SCOP avant de se raviser et de s'orienter vers Oxalis. Notons par ailleurs que cette possibilité ne s'est présentée à eux que dans un second temps car peu d'entre eux avaient connaissance des coopératives d'entrepreneur.e.s et encore moins du fait que l'accueil de collectifs était possible.

Une des motivations majeures pour intégrer la coopérative a été l'appui administratif et en gestion que les collectifs y ont trouvé. Celui-ci leur permet de se décharger d'un certain nombre de tâches pour se consacrer pleinement à leur activité, leur cœur de métier. Cet appui technique est d'autant plus important que l'activité générée est importante et implique un plus grand nombre de personnes.

« Ca apportait des réponses à tous nos problèmes, notamment au niveau gestion. ». « On voulait se débarrasser du travail qu'on ne voulait pas faire comme la gestion comptable au quotidien. » « Ca facilite les choses, on a moins de paperasse. Concernant la comptabilité et la gestion on n'avait pas ces compétences et ca nous a enlevé un piquet du pied. »

« Les attentes que l'on avait à ce moment là étaient d'être aidés sur la création du projet, un appui pratique notamment comptable pour pouvoir se décharger de ces aspects. Ceci nous permettait de nous concentrer sur le cœur de l'activité, c'est-à-dire, le métier, la prospection, trouver une identité. » « Oxalis évitait les lourdeurs administratives ». « Oxalis permettait d'avoir un contexte juridique et comptable fiable »

L'autre intérêt de développer une activité collective dans Oxalis est le fait que la coopérative permette de tester l'activité sans prendre trop de risques. Ceci est d'autant plus intéressant que l'activité est collective et qu'elle nécessite de dégager un plus gros volume d'affaires pour parvenir à dégager des rémunérations pour l'ensemble des entrepreneurs. En comparaison, ils

montrent que les exigences du statut SCOP, notamment le fait de devoir dégager deux salaires équivalents temps plein rapidement, ne semblaient pas adaptées pour le démarrage de leur activité. Est également souligné et apprécié le fait qu'Oxalis ne soit pas seulement un cadre permettant de tester l'activité mais que cette activité puisse être pérennisée dans la coopérative.

« Selon l'Union régionale des SCOP, le projet paraissait viable en création de SCOP directement. Mais ils pointaient des impératifs avec notamment l'objectif d'avoir deux équivalent temps pleins assez rapidement. »

« On a fait les démarches pour monter une SCOP mais la commission d'attribution des subventions ne voulait pas nous donner d'aide. Ils voulaient qu'on teste la viabilité de notre activité avant. » « Oxalis pouvait nous accompagner dans un lancement rapide et lent à la fois »

« Cela permettait une entrée en matière simplifiée, et permettait d'être pérenne depuis le début, contrairement à une couveuse ou à une pépinière » ; « On avait à la fois compris que c'était une structure qui pourrait porter notre activité et on avait la possibilité de tester si ça ne marche pas avec l'aspect portage juridique. » ; « J'avais déjà l'expérience de la création d'une SARL et je savais que ça pouvait être dangereux si on manquait de chiffres d'affaires car très vite il y a les impôts qui tombent et le régime social des indépendants demande de l'argent. » ; « On ne voulait pas avoir la corde au cou mais pouvoir développer notre projet. Il nous fallait du temps pour la prospection, etc. »

Ce temps de test représente un avantage certain pour les collectifs. Il leur permet une certaine progressivité pour arriver à salarier l'ensemble des entrepreneurs. Ainsi tous ne sont pas encore salariés. Le sont devenus en priorité ceux qui n'avaient pas de revenus complémentaires, un besoin plus important et/ou une situation familiale le nécessitant davantage. Chaque collectif a donc du arbitrer pour définir les priorités à ce sujet.

Enfin les entrepreneurs ont tous évoqué le réseau permis par Oxalis comme un avantage certain, tant à la fois en terme de partage des valeurs coopératives et de rapports humains que d'opportunités de développement d'activité. C'est donc conscients que leur démarche serait doublement collective que ces collectifs ont intégré Oxalis. Ceci leur permet de ne pas développer leur activité de manière isolée mais de s'intégrer au contraire dans un environnement plus large. L'isolement peut être un des travers de l'entrepreneuriat en groupe,

le groupe pouvant se refermer sur lui même en raison d'une dimension collective déjà lourde à gérer.

« On a trouvé génial ce genre de structure qui permet à plein d'entrepreneurs de s'entraider. Et puis il y avait le côté coopératif qu'on recherchait. »

« On voulait entrer dans une forme de réseau où on partageait une certaine vision du boulot et où on pouvait monter des projets ensemble ».

« Quand on rentre on a le confort de se dire qu'on va rencontrer des gens comme nous avec la même vision de comment on voudrait travailler, comment on voudrait être. On a toujours envie d'aller plus loin dans l'organisation collective. »

« On cherchait donc un réseau, des éveils éventuels pour une reconversion, d'autres gens dans le milieu dans lequel on travaillait. Ce cadre, c'est l'opportunité de rencontrer des gens. » « Il y avait un réseau d'ingénieur thermicien important ce qui est un atout. »

« Ce qui nous a motivé c'était aussi d'entrer dans un cercle professionnel allant au-delà du cercle de la pédagogie Steiner Waldorf »

Notons que les entrepreneurs jugent que leur participation à la vie coopérative est en deçà de ce qu'ils espèreraient. Néanmoins, ils s'organisent pour participer aux moments qui rythment la vie coopérative et certains sont très investis dans les groupes métiers liés à l'activité du collectif. Ce sentiment s'explique par le fait que leur activité soit encore en phase de démarrage et que, de fait, celle-ci passe avant toute autre implication dans la coopérative. J'ai pu constater que c'était un sentiment partagé par beaucoup d'entrepreneur.e.s qui en phase de lancement ne peuvent pas consacrer le temps qu'ils souhaiteraient à la coopérative. Certains collectifs interrogés ont pu collaborer avec d'autres entrepreneur.e.s de diverses manières, en cherchant à mutualiser non plus au niveau du collectif mais au niveau de la coopérative. Par exemple, le collectif Alternature Média s'est rapproché des entrepreneur.e.s développant leur activité dans le domaine du film pour optimiser les solutions juridiques leur permettant de développer leur activité comme ils l'entendent.

Nous avons jusqu'ici montré qu'entreprendre collectivement, et de surcroît dans le cadre de la coopérative Oxalis, pouvait avoir des effets positifs certains pour le développement des activités concernées et des collectifs qui les portent. Néanmoins, ces effets positifs sont des potentialités qui constituent un terrain fertile mais à entretenir. Au même titre que les

mécanismes de coopération présentés précédemment font l'objet d'un processus d'apprentissage, les collectifs d'entrepreneurs nécessitent un accompagnement spécifique qui prenne en compte des problématiques qui leur sont propres. C'est l'occasion d'aborder ici la posture d'accompagnement d'Oxalis vis à vis de ces collectifs et la façon dont celui-ci peut permettre de dépasser les limites rencontrées.

II- Accompagner les activités collectives

A. L'accompagnement et la posture d'accompagnateur

Tout d'abord, il convient de s'intéresser à ce que recouvre l'accompagnement, tant à travers la posture de l'accompagnateur et de l'accompagné qu'à travers les types de relation qui les unissent. Approcher ce qu'implique l'accompagnement à la création et au développement d'activité permettra ensuite de mieux en comprendre la complexité, dans une situation d'accompagnement d'activités collectives et de collectifs d'entrepreneurs.e.s.

1) Intersubjectivité(s) et posture de l'accompagnateur

Martine Beauvais définit l'accompagnement dans son acception large comme une démarche visant à aider une personne à cheminer, à se construire, à atteindre ses buts. Puis elle montre que le postulat paradigmatique de l'accompagnement repose sur une conception de l'homme en tant que sujet autonome, responsable et projectif⁵⁰. Il s'agit donc pour celui qui accompagne d'adopter une posture qui permette l'autonomisation et la responsabilisation des accompagnés de telle sorte que ces derniers puissent atteindre leur but à leur façon.

L'accompagnement est donc davantage un processus qui s'inscrit dans une relation interpersonnelle qu'une procédure. Christian Helson montre que l'accompagnement peut se définir comme « la sollicitation, la mise à jour et la mobilisation des capacités et potentiels

⁵⁰ Beauvais, 2004.

personnels »⁵¹. Accompagner serait donc aller avec, être à côté de, donner une place à l'autre, partir de l'autre et pas de soi. C'est cette relation interpersonnelle destinée à révéler le potentiel de la personne accompagnée qui fait de l'accompagnement un processus plus qu'une procédure. Il s'affirme ainsi comme un « art de l'ajustement ». L'idée qui sous-tend la démarche et la posture d'accompagnement est que l'on ne peut pas agir et décider à la place de quelqu'un, que l'on ne peut pas contraindre et qu'il faut aller avec.

Ainsi, pour ce qui concerne l'accompagnement dans une situation de création d'activité, l'accompagnateur n'a pas seulement pour rôle de transmettre du savoir formel. En effet, l'accompagnement ne se résume pas au développement des connaissances acquises par les accompagnés, il repose beaucoup plus sur le développement des capacités à faire évoluer leur système de représentations et à ouvrir de nouvelles complexités⁵². L'accompagnement doit permettre aux entrepreneur.e.s de prendre du recul sur leur activité et leur projet afin qu'ils puissent donner du sens à leur action et soient capables de déconstruire les schémas pré-établis par une approche réflexive. L'accompagnement n'est donc pas seulement la transmission d'informations et de connaissances essentiellement procédurale et formalisée. Si celle-ci est nécessaire, elle doit être complétée par les dimensions relevant du tacite et de l'implicite. Ainsi tout l'enjeu de la démarche d'accompagnement à la création d'activité est de « transformer du savoir tacite en savoir explicite et du savoir explicite en savoir tacite ». L'accompagnateur doit donc pouvoir allier compétences techniques et pédagogie. Même si une part de l'accompagnement est d'apporter des connaissances techniques, « l'accompagnateur ne se pose pas en détenteur de savoir »⁵³.

Du fait de la prédominance de l'intersubjectivité, l'accompagnement implique une posture et un comportement particulier à l'égard des personnes accompagnées. Cette posture adoptée par Oxalis pour venir en appui aux entrepreneur.e.s s'inscrit pleinement dans les valeurs défendues par la structure, notamment dans la poursuite de l'objectif d'émancipation sociale des personnes. Elle se réfère beaucoup aux valeurs et principes de l'éducation populaire. Il semble intéressant de se pencher sur la question de l'accompagnement à la création d'activité à travers le prisme de structures ayant travaillé cette problématique dans une démarche d'éducation populaire. C'est le cas du Crefad qui dans son ouvrage « Pédagogie de

⁵¹ Heslon, 2009.

⁵² Sammut, 2003.

⁵³ Crefad, 2008.

l'accompagnement et entrepreneuriat social » montre que la posture de l'accompagnateur réside dans la coexistence des trois éléments que sont la proximité, la distance et la durée. La proximité avec la personne accompagnée permet à l'accompagnateur de développer une empathie. Il croit au projet car il sait que celui-ci est signifiant pour celui qui le porte. Même si la proximité est nécessaire car elle permet une relation privilégiée entre les entrepreneur.e.s accompagné.e.s et l'accompagnateur, ce dernier doit garder une certaine distance critique vis à vis de des entrepreneur.e.s et de leur projet. Il s'agit d'un certain recul qui lui permet de rester extérieur au projet et de pouvoir émettre des avis contraires et critiques vis à vis de la vision et de la trajectoire envisagée par les entrepreneur.e.s. Ainsi, l'accompagnateur reste à côté et non à la place de des entrepreneur.e.s, leur garantissant l'autonomie nécessaire au développement de leur activité. Enfin, le troisième élément est la durée. En effet l'accompagnement s'inscrit dans le temps, dans une relation durable qui permet la mobilisation de plusieurs outils différents prenant en compte l'état d'avancée du projet et les différentes phases de développement auxquelles il se confronte.

Adopter cette posture a d'autant plus de sens que l'activité accompagnée est portée par plusieurs personnes. Les relations d'intersubjectivité sont alors décuplées puisque l'accompagnateur s'adresse au groupe et donc aussi à chacun des individus qui le composent et qui sont eux mêmes en interactions constantes les uns avec les autres. L'accompagnement des collectifs apporte un certain nombre de complexités supplémentaires qu'il convient de savoir prendre en compte en cherchant à anticiper les situations, et ce bien que chaque relation d'accompagnement soit particulière.

2) Un accompagnement qui allie souplesse et formalisation

Comprendre cette posture dans le cadre de l'intégration des activités collectives permet de confirmer la dynamique d'expérimentation et d'innovation à l'œuvre dans Oxalis. L'accompagnement permet d'allier à la fois l'intuition et l'improvisation à la méthode, la rencontre à l'anticipation, l'opportunité à l'intention⁵⁴. C'est cette articulation entre formalisation et adaptation de l'accompagnement qu'il convient de savoir prendre en compte,

⁵⁴ Heslon, 2009.

pour être à la fois capable de proposer une méthodologie globale d'accompagnement et que celle-ci soit facilement adaptable aux spécificités de chaque groupe accompagné.

L'accompagnement des collectifs et la façon dont il se met en place au fur et à mesure que l'accueil des collectifs d'entrepreneur.e.s se développe dans Oxalis peut se rapprocher de la notion d' « improvisation organisationnelle » développée par Frédérique Chédotel. Même si le terme d'improvisation semble fort, cette notion semble pertinente car elle consiste bien à concilier formalisation et flexibilité. Il ne s'agit pas d'une action sans conception mais cela signifie que l'action peut être menée même quand son contexte change. C'est être capable d'élaborer rapidement « des options flexibles pour apprendre à naviguer dans un environnement incertain »⁵⁵. Cette « improvisation organisationnelle » s'exprime par une démarche de co-construction forte qui permet à la coopérative d'innover en construisant avec les collectifs des réponses adaptées à leur besoins. Elle est un des avantages certains d'Oxalis qui lui permet de s'adapter à de nouvelles réalités entrepreneuriales.

Elle doit néanmoins être pensée sur le plan méthodologique. En effet, l'accompagnement mis en place doit pouvoir faire preuve d'une certaine anticipation car souvent un certain nombre de questions et problématiques rencontrées par les entrepreneur.e.s ne sont abordées et résolues que lorsque ces derniers les rencontrent. Ceci peut être une limite importante en fonction de l'urgence du problème à traiter. Dans un même temps, cette démarche est délicate, car le cadre de la coopérative étant assez souple, il peut donner lieu à des situations très diverses en fonction des entrepreneur.e.s et activités concernées.

Malgré cette dimension subjective forte, un diagnostic des activités collectives d'Oxalis permet de dégager un certain nombre de traits communs aux collectifs d'entrepreneurs. Ceux-ci peuvent venir alimenter une méthode d'accompagnement s'appuyant sur la construction d'outils adaptés aux spécificités des problématiques rencontrées. Les outils développés pour l'accompagnement des collectifs se veulent alors être le liant entre innovation et organisation, deux logiques à la fois contradictoires et indissociables. Il s'agit alors de penser les cadres qui formalisent à minima une démarche collective tout en laissant la possibilité d'une flexibilité créative. L'accompagnement des collectifs revient donc à donner les clés nécessaires pour

⁵⁵ Chédotel, 2005.

permettre à ces derniers de trouver les formes de structurations qui leur paraissent les plus optimales.

Jusqu'ici nous avons évoqué la façon dont devait être conçu l'accompagnement et plus particulièrement celui des collectifs d'entrepreneur.e.s. Tout l'enjeu de l'accompagnement des collectifs est de veiller à ce que les potentialités de l'entrepreneuriat collectif soit révélées et que les entrepreneur.e.s eux-mêmes soient en mesure d'activer les mécanismes de coopération optimisant le développement de leur activité. Pour ce faire, il convient de prendre en compte les problématiques liées aux deux principaux facteurs que sont le facteur économique et financier et le facteur humain.

B. La prise en compte des problématiques spécifiques aux collectifs d'entrepreneur.e.s

1) *Accompagner la dimension économique et financière*

D'un point de vue économique et financier, une activité collective représente nécessairement une masse financière plus importante que celle liée à une activité portée par un seul entrepreneur. Les investissements sont souvent plus lourds, en lien avec l'envergure de l'activité développée. Les sollicitations et demandes d'outillages particulières sont alors amenées à être plus nombreuses. Or il est possible que la structure ne puisse pas répondre à toutes les demandes des entrepreneur.e.s car il s'agit d'arbitrages à réaliser au niveau de la coopérative toute entière. Ce sont ainsi un ensemble de blocages opérationnels qui ont poussé l'épicerie 3 ptits pois à quitter Oxalis pour créer une structure indépendante, comme l'explique un de ses membres : « *Au bout d'un moment on a demandé à avoir la carte bancaire, mais ce n'était pas possible. On a voulu les chèques déjeuner, ça a pris un an. Chez Oxalis, ils ne veulent pas développer un outil spécial à une activité car il ne sert qu'à une activité et ça entraîne un nouveau process comptable. Les outils doivent bénéficier au maximum.* » Le principe est que ce dont se dote la coopérative puisse autant que possible profiter au plus grand nombre. Vis à vis des collectifs qui pourraient être amenés à formuler

ce type de demande, dès le départ Oxalis doit pouvoir être claire sur les possibilités d'y répondre. Il s'agit avant tout d'affirmer la démarche de co-construction des outils avec les collectifs. Ainsi, ceux-ci ne sont pas dans une posture d'attente de prestation de service mais travaillent avec l'équipe permanente pour trouver les solutions adéquates, plus adaptées car pensées ensemble. C'est le cas par exemple du travail réalisé actuellement avec le collectif Alternature Media et l'établissement Coprod dédié à la production audiovisuelle créée par Oxalis, pour pouvoir accéder aux subventions du Centre National de Cinématographie.

Le modèle économique des collectifs d'entrepreneur.e.s est plus complexe car l'activité doit permettre de financer plusieurs revenus. Ceci implique assez rapidement de faire peser sur le collectif un objectif économique assez lourd. Il faut alors penser au déploiement d'une force de vente importante en corrélation avec celui-ci. Si les ressources disponibles ne sont pas utilisées à bon escient en cherchant à optimiser l'organisation de l'activité, celle-ci peut stagner voire péricliter assez rapidement. En effet, bien que la CAE permette une période de test lors du lancement de l'activité, très vite le poids des salaires à générer devient très important et le volume de chiffre d'affaires généré par l'activité doit correspondre à cette nécessité. Les collectifs observés dans Oxalis sont encore dans la phase de lancement de l'activité et, comme précisé précédemment, tous ne sont pas encore salariés. Quelques uns comptaient le devenir cette année. Les collectifs concernés se retrouvent alors dans une période charnière, lors de laquelle le décollage de l'activité doit être assuré. La nécessité de salarier l'ensemble des entrepreneurs finit par s'imposer car ceux qui bénéficiaient d'autres revenus type chômage se retrouvent pour certains en fin de droit. Cette question du financement des revenus implique aussi de penser à la façon dont les membres du collectif décident de se répartir le résultat entre eux. Ils doivent alors arbitrer entre diverses formes de répartition. Idéalement les groupes d'entrepreneurs observés aimeraient arriver à une situation d'égalité de répartition ou bien d'équité en fonction des besoins et de la situation de chacun. Si l'activité ne se développe pas davantage, il est possible que les salaires nécessitent d'être baissés, ce qui rend cette question de la répartition fondamentale.

Les questions financières qui doivent être réglées portent sur l'apport financier des membres. Les activités collectives supposent une trésorerie et un besoin en fond de roulement important, proportionnel au volume d'activité généré. Les entrepreneurs du collectif doivent prendre l'engagement personnel de réaliser des apports financiers pour les couvrir afin d'assumer la responsabilité économique et financière qui caractérise la dimension collective de l'activité.

Pour le collectif, il s'agit de définir si cet apport par les entrepreneurs doit être égal entre tous ou s'il est différent et en fonction de quels critères objectifs on peut le définir comme tel.

Les ordres de grandeurs changent d'un point de vue économique et financier et l'accompagnement des collectifs concernant le développement de leur l'activité doit s'adapter à cette réalité. Accompagner une activité collective revient donc à permettre l'émergence d'une stratégie économique collective qui permette de la pérenniser.

Il s'agit principalement d'accompagner l'optimisation des fonctions des membres du collectif, afin de développer tout le potentiel économique de l'activité. Cette question de l'optimisation des fonctions est particulièrement intéressante si l'on s'attache à l'un des principaux besoins exprimés par les membres des collectifs, l'accompagnement sur la démarche commerciale. Si le réseau préexistant de chacun des membres d'un collectif peut donner l'illusion que le démarchage commercial est maîtrisé au lancement, très vite les collectifs atteignent leur limite pour faire entrer de nouvelles affaires. Cela peut mettre en péril le développement de l'activité et le rythme de croisière est difficilement atteignable si la stratégie commerciale n'est pas pensée.

C'est donc à la fois une question de compétence mais également de répartition et d'organisation du travail de prospection. Aujourd'hui dans les collectifs observés, personne ne voulant assurer à lui seul ce travail, la prospection est assurée par tous. Le risque est que personne n'en ait la responsabilité en cas d'échec et que personne ne supervise. Ainsi la prospection se fait par à coup, et naturellement en fonction des affinités de chacun pour un domaine particulier. Cette façon de faire n'est pas forcément la plus efficace et amène à une réflexion sur la reconnaissance de la mission de prospection qui pourrait être confiée à une personne sans pour autant que les autres membres s'en désintéressent. Il semble intéressant de creuser cette question pour accentuer l'effet d'optimisation supposé dans les activités collectives. Ainsi, au même titre que les tâches réparties entre les membres du collectif, la fonction de prospection doit pouvoir être pensée et valorisée. Le rôle de l'accompagnateur sur cet aspect serait de repérer la façon dont s'organise la prospection commerciale et dont chacun s'investit sur cette dimension dans chaque collectif. Il pourra alors anticiper les besoins de prospection pour que le collectif ne se laisse aveugler par un bon démarrage de l'activité provoqué par l'effet réseau. De plus, les collectifs ont fait part de leur difficulté à s'organiser sur le long terme pour concilier phases de production et phase de prospection.

L'accompagnateur doit donc pouvoir anticiper ce besoin selon le prévisionnel d'activité et superviser la mise en œuvre d'un plan d'action.

D'une manière générale, l'accompagnement des collectifs doit leur permettre de penser une organisation reposant sur une répartition des tâches et des mandats. Celle-ci doit tenir compte des tâches spécifiques à la nature de l'activité mais également des tâches et mandats qui facilitent le fonctionnement du collectif et la relation avec Oxalis : gestion administrative, gestion financière et gestion commerciale notamment. Il faut s'assurer que cette répartition n'entraîne pas une spécialisation trop forte de chacun. Une rotation peut être envisagée pour assurer une montée en compétence de tous sur l'ensemble de ces dimensions.

Par exemple, parmi les entrepreneurs interrogés, tous disent que les compétences manquantes au sein du collectif à l'entrée de ce dernier dans Oxalis concernaient la gestion et la comptabilité. Aujourd'hui parmi les membres des collectifs, un des entrepreneurs prend en charge cette dimension en se faisant le relais sur ces aspects entre le collectif et l'accompagnement d'Oxalis. Ce système semble avoir permis la montée en compétence des entrepreneurs en charge de ces aspects, mais il convient de veiller à ce que ces compétences ne soient pas uniquement concentrées sur ces personnes. Chacun doit pouvoir être en mesure de comprendre les enjeux de gestion de l'activité. Or, même si tout le monde sait où en est l'activité économique et comment peuvent être fixés les salaires, encore beaucoup d'entrepreneurs membres de collectifs, ont tendance à s'en désintéresser ou du moins à avoir des lacunes sur certains mécanismes. Il faut s'assurer que l'ensemble des informations au sujet du suivi économique de l'activité est diffusé et compris.

Si la dimension économique et financière d'une part, et la dimension humaine d'autre part sont les deux principaux axes à travailler avec les collectifs, précisons que bien souvent ceux-ci sont quasiment indissociables. Toutes les problématiques sont liées, car la gestion économique et financière aura nécessairement des impacts sur le fonctionnement interne et les relations entretenues entre les membres du collectif et vice versa. En ce sens le fait d'avoir un accompagnateur unique permet de ne pas séparer toutes ces dimensions et de bénéficier d'un accompagnement optimal de la part de quelqu'un qui connaît parfaitement le collectif, en tant qu'activité économique et en tant que groupe de personnes. Pour comprendre toute la

complexité des problématiques à accompagner, nous nous intéresserons désormais au facteur humain et au fonctionnement interne du collectif.

2) *Accompagner la dimension humaine*

Nous avons jusqu'ici montré que les activités collectives faisaient preuve de potentiels de développement plus importants. Or Stam et Schutjens ont montré qu'à moyen terme le fait de créer une activité en collectif est un facteur qui baisse les chances de survie de l'entreprise. Ils expliquent ceci par des facteurs liés au fonctionnement interne tels que l'émergence de conflits internes ou des difficultés de prises de décisions collectives qui nuiraient à la conduite stratégique de l'activité collective⁵⁶. On comprend alors pourquoi il est nécessaire de porter une attention toute particulière au facteur humain. Celui-ci est le facteur le plus important et permet de prendre en compte la solidité de la relation de coopération qui peut s'instaurer.

Souvent les activités collectives mélangent la sphère personnelle et la sphère professionnelle en se composant d'entrepreneur.e.s ayant des relations amicales préexistantes ou ayant eu l'occasion de travailler ensemble lors d'une expérience précédente. Il est donc important de pouvoir identifier les liens entre les personnes qui composent le collectif et le type de relation qu'elles entretiennent les unes avec les autres. Ceci vient augmenter la forte imbrication entre les sphères privées et professionnelles que l'on constate habituellement chez les entrepreneurs individuels. Cette imbrication a un impact important sur les rythmes de travail et dans la mise en cohérence globale des projets de vie et des projets professionnels. Elle est source de complexité et cette complexité est augmentée du fait de la structuration en collectif, ce qui implique de la prendre en compte pour chacun des individus.

Accompagner un projet collectif implique de pouvoir distinguer le projet de chacun des membres du collectif, en prenant en compte la possibilité de concilier sphère professionnelle et sphère personnelle, et le projet commun né de l'association des individus. Il convient de ne pas s'attacher seulement au projet collectif mais de travailler parallèlement sur le projet de chacun et ce qui relie ce projet à une vision porteuse d'un projet commun. Le danger est donc de « sacrifier au collectif le désir de chacun »⁵⁷. Dans ce cadre, il est nécessaire pour

⁵⁶ Moreau, 2006.

⁵⁷ Crefad, 2008.

accompagner un collectif d'entrepreneur.e.s de prendre en considération les visions individuelles et la façon dont additionnées elles peuvent ou non permettre une convergence vers un projet collectif. Ceci est à valider au lancement de l'activité dans la coopérative mais également de façon régulière au fur et à mesure que se développe l'activité. L'analyse des visions individuelles ne peut s'en tenir qu'à une énonciation des attentes de chacun en surface. Il faut pouvoir prendre en compte le fait que chaque entrepreneur.e puisse associer à une idée, un terme, une vision, un sens tout à fait particulier qui ne résonnera pas de la même façon pour les autres membres du collectif. Une attention toute particulière doit donc être portée aux attentes et perspectives de chacun quant à l'activité collective dans laquelle il s'engage. Ceci doit ensuite mener à l'écriture commune d'une vision et d'une mission auxquelles chacun adhère et que chacun voudra porter au quotidien dans sa manière de travailler au nom du collectif⁵⁸.

Avant d'être une activité économique portée par plusieurs personnes, un collectif d'entrepreneur.e.s est un groupe de personnes, animé par des relations interpersonnelles d'ordre professionnel et personnel. De ce fait, et du fait d'une responsabilité économique et financière portée collectivement, le risque de tension est présent et peut être fort selon les collectifs, les personnalités de chacun, et le type de relations que les membres entretiennent entre eux. Ceci pose la question de la façon dont les entrepreneurs peuvent prévenir ce risque, et de la façon dont la coopérative peut intervenir en amont comme en aval, dans le cas où des tensions pourraient se manifester.

Le diagnostic réalisé m'a permis de constater que plus les groupes d'entrepreneur.e.s se sont constitués sur des bases amicales, moins ceux-ci ne prêtent d'attention à la définition des modes de régulation du collectif. Bien souvent ils s'attachent à définir des règles de fonctionnement à minima, sans prendre en compte la possibilité que des tensions pourraient se manifester au sein du collectif. En effet, il semble plutôt naturel qu'un collectif cherchant à lancer son activité, occulte les perspectives négatives pour imaginer les façons dont peuvent se pérenniser l'activité. Or, anticiper ces possibilités relève davantage de la clairvoyance que du pessimisme. Cela permet de prévenir toute situation conflictuelle qui pourrait nuire à l'activité, dans un souci de la faire perdurer et résister aux épreuves rencontrées. En ceci,

⁵⁸ Voir annexe : « Modèle type de convention d'engagement mutuel des collectifs »

l'accompagnement de la coopérative à sa place. Il s'agit de susciter cette clairvoyance auprès des entrepreneur.e.s qui s'apprêtent à lancer leur activité collective en initiant une réflexion en amont sur les modes de régulation qu'ils souhaitent mettre en œuvre. Ceci leur permet également d'envisager les possibles conséquences pour le collectif en cas de tensions qu'ils n'arriveraient pas à résoudre.

Même si le collectif définit ses modes de régulation, il ne peut être à l'abri de tensions dont les raisons peuvent être multiples. Dans le cas où les tensions se manifestent, le rôle de la coopérative se pose. Les entretiens que j'ai pu réaliser dans le cadre de mon stage auprès de chacun des entrepreneurs d'un collectif d'Oxalis m'ont permis de mettre à jour une tension latente. Quelques semaines plus tard, un des entrepreneurs décidait de quitter définitivement le collectif. Cette situation de tension entre les membres n'avait pas été décelée par la coopérative et les entrepreneurs n'avaient pas voulu solliciter l'intervention et l'aide de la coopérative pour tenter de résoudre cette tension. Ceci pose question sur la relation de confiance instaurée entre l'accompagnateur et le collectif. Dans ce cas précis, l'entrepreneur qui ne se sentait plus à sa place et souffrait de la situation a voulu solliciter l'intervention de la coopérative mais les autres l'ont refusé pensant pouvoir régler le problème en interne. Il semblerait que dans ce type de situation les collectifs, cherchant à maintenir l'activité développée aient du mal à se rendre à l'évidence et à officialiser une situation de tension et ses possibles conséquences négatives.

L'accompagnateur doit être capable de voir venir les choses en amont et de désamorcer les potentiels conflits en instaurant un dialogue régulier entre les membres, en étant dans une démarche proactive. Avant même cela, il doit pouvoir instaurer une relation de confiance afin que les membres se sentent libres de faire remonter une difficulté quelconque, notamment concernant les relations avec les autres membres du collectif. Une fois qu'il a pris connaissance d'une tension, l'accompagnateur a un rôle de médiation à jouer. Il doit malgré tout rester neutre et ne pas rentrer dans un jeu d'acteur dans lequel il n'a pas sa place. Il doit être présent tout en sachant s'effacer pour que les membres du collectif parviennent par eux même au dialogue et à la résolution des tensions la plus satisfaisante possible. Il se positionne en tant qu'animateur du dialogue entre les membres du collectif.

Quand les modalités d'accompagnement des collectifs avaient été pensées, il était apparu important de pouvoir cadrer le fonctionnement du collectif avec une charte définissant les

règles régissant les relations entre les membres du collectif. Ainsi chaque collectif, lors de son intégration dans la coopérative a eu à réfléchir à des règles convenant à l'ensemble des membres qui le composent. La phase de discussion pour l'élaboration de la charte est tout aussi importante que le document final en lui même. Il s'agit du premier exercice d'apprentissage de la coopération pour les entrepreneur.e.s. La définition des principes de fonctionnement est fondamentale pour la pérennité de l'activité. Avoir un document de référence témoignant d'un accord entre les membres permet de guider l'action du collectif et de réaffirmer un cadre en cas de situation complexe.

La lecture des chartes élaborées et signées par les membres des collectifs présents dans Oxalis, ainsi que les conclusions tirées des entretiens menés lors du diagnostic portant sur l'accompagnement des collectifs, m'ont permis de déceler un certain nombre de lacunes ou de manquements sur des problématiques à traiter. Il est ainsi apparu nécessaire de construire un modèle type de convention d'engagement mutuel⁵⁹. Celui-ci va plus loin que les documents déjà produits par les collectifs, afin de traiter de la manière la plus exhaustive possible les points pouvant mener à des situations critiques si les collectifs ne s'y attardent pas. Les objectifs de ce modèle type sont de faciliter la rédaction de la convention d'engagement mutuel par les collectifs, d'affirmer les principes intangibles posés comme tels par la coopérative et de présenter les modalités de fonctionnement à définir par le collectif. Ce modèle présente un cadre et propose différentes options qui s'offrent au collectif et sur lesquels les entrepreneurs doivent se mettre d'accord.

Le modèle type de convention d'engagement mutuel proposé s'articule en trois parties. La première pose les fondements du collectif. Il paraît en effet essentiel de commencer par dégager ce qui unit les membres du collectif autour du projet. Les membres du collectif doivent être capables de poser des principes et des valeurs communs. Ces principes ne doivent pas aller à l'encontre de ceux définis par la structure qu'il est apparu important d'affirmer dans un tel document. A la signature de convention, les membres du collectif s'engagent donc à respecter et affirmer la solidarité dans le travail et la solidarité financière entre l'ensemble des membres. Ceci implique le partage des réussites comme des échecs financiers de l'activité, ainsi que le partage des responsabilités et l'implication de tou.te.s dans les prises de décisions stratégiques et opérationnelles. La deuxième partie de ce document concerne le

⁵⁹ Voir annexe « Modèle type de convention d'engagement mutuel »

fonctionnement du collectif. Il appartient aux membres du collectif de définir les modalités de prises de décisions et de fixer l'organisation des différents temps dédiés à cela. L'attention des entrepreneurs est attirée sur la nécessité de prévoir des temps de régulation et sur le rôle de médiation que peut jouer l'accompagnateur des activités collectives. La participation à la vie coopérative est également abordée en distinguant bien la participation à titre individuel au nom du statut individuel d'entrepreneur salarié de la coopérative et la participation au titre du collectif. Cette dernière implique de penser un système de référents permettant l'implication de tous à divers moments de la vie coopérative. L'évolution du collectif, à savoir l'entrée ou la sortie d'un membre est également abordée. Oxalis pose le principe selon lequel il appartient au collectif de sélectionner le nouveau membre mais que celui-ci, devenant entrepreneur salarié d'Oxalis au même titre que les autres sera soumis à la procédure d'admission classique.

Ce document permet également d'affirmer des règles pour gérer au mieux l'éventuel départ d'un des membres. Le principe général est que face à ce type de situation la continuité de l'activité prime. Ainsi, le collectif reconnaît qu'en cas de départ volontaire d'un des membres celui-ci ne doit pas mettre à mal la continuité de l'activité. Individuellement l'entrepreneur sortant n'a pas de droit sur l'activité. Cette approche est en cohérence avec le principe coopératif. En cas de départ forcé ou contraint le collectif doit pouvoir assurer les conditions du départ de l'entrepreneur concerné en gérant le coût d'un licenciement.

La troisième partie se penche sur l'organisation de l'activité en proposant des modalités d'organisation du travail, notamment sur les tâches et fonctions liées à la dimension entrepreneuriale. La question de la répartition du travail lié au cœur de métier du collectif doit également être abordée en pensant bien l'articulation entre solidarité dans le travail et complémentarité des compétences. Sont ensuite abordés les modes de travail, notamment le choix des projets qui doit faire l'objet de l'accord des membres du collectif. Le temps de travail est également défini sur la base d'une implication de tous sur le même temps, au moins dans la phase de lancement de l'activité. A ce titre le collectif doit également définir s'il autorise que ses membres développent une double activité parallèlement. Les entrepreneurs.e.s doivent garder à l'esprit que celle-ci ne doit pas mettre à mal les objectifs fixés collectivement.

Autant, que possible les points qu'aborde ce modèle de convention d'engagement mutuel

doivent être anticipés dès le début et questionnés régulièrement pour que les modalités de fonctionnement choisies correspondent aux réalités vécues par le collectif.

Ces axes de réflexions et problématiques dégagées constituent un ensemble de points d'alertes qui doivent être pris en compte à la fois par l'accompagnateur des activités collectives et par les collectifs eux-mêmes afin de faciliter l'intégration des entrepreneur.e.s qui les composent et d'assurer la pérennité de ce type d'activité dans le cadre de l'entreprise partagée qu'ils ont choisi.

Cette deuxième partie nous a en effet permis d'approcher de plus près la réalité entrepreneuriale vécue par les collectifs d'entrepreneur.e.s d'Oxalis. Nous avons pu mettre en évidence les synergies qui s'y développent et les façons dont elles créent les conditions de réussite de cette nouvelle forme d'entreprendre. Nous avons montré qu'un accompagnement prenant en compte les problématiques spécifiques à ces collectifs étaient nécessaires pour révéler tout leur potentiel. En s'attachant, dans le même temps, à l'activité collective en tant qu'activité économique de plus grande ampleur et au collectif d'entrepreneur.e.s en tant que groupe d'individus, Oxalis cherche à développer un accompagnement qui permette d'associer les entrepreneur.e.s à la construction et la consolidation des mécanismes de coopération au fur et à mesure que l'activité collective se développe. C'est l'essence même du projet économique et politique d'Oxalis qui s'en trouve réactivée au niveau micro.

Conclusion

Dans le cadre de ce mémoire, j'ai cherché à montrer que l'accueil des activités collectives dans la coopérative d'entrepreneur.e.s Oxalis témoigne bien d'un prolongement de l'expérimentation qui l'a vu naître. Le projet d'Oxalis trouve en effet son origine dans la volonté de construire un modèle organisationnel qui repense le rapport au travail et à l'entrepreneuriat sous l'angle de la coopération. Il cherche à contrecarrer les dynamiques d'individualisation du travail qui se développent depuis des décennies à travers une double évolution : délitement du rapport salarial d'une part, promotion de l'entrepreneuriat individuel d'autre part.

Au delà de la sécurisation des parcours professionnels dans le cadre collectif qu'est l'entreprise partagée, socle commun des CAE, Oxalis cherche à faire émerger des formes de solidarités professionnelles d'un nouvel ordre en donnant corps à cette dimension collective. Oxalis se construit et s'affirme donc bien comme étant une « école de la coopération ». Il s'agit d'activer un certain nombre de mécanismes facilitant l'interconnaissance et la coopération. La coopération est de deux ordres. Elle contribue à construire l'entreprise collective qu'est la coopérative dans son ensemble, chacun étant voué à s'impliquer dans la gouvernance d'une entreprise qui est la sienne. Elle se pose également comme opportunité sociale et économique pour aller au delà d'un entrepreneuriat individuel qui montre ses limites.

Ces deux mouvements sont intimement liés. La consolidation des activités des entrepreneur.e.s induit un impact positif sur la consolidation de la coopérative et la consolidation de la coopérative autorise à penser un modèle entrepreneurial basé sur des mécanismes de coopération plus approfondis. S'opère alors un glissement perpétuel du macro au micro et du micro au macro qui ouvre la dialectique entre entrepreneuriat individuel et entrepreneuriat collectif.

L'accueil et l'intégration d'activités collectives dans la coopérative permet d'affirmer ce dépassement. Il s'agit désormais de voir évoluer des collectifs d'entrepreneur.e.s structurés, dans une entreprise coopérative. Le modèle politique et économique d'Oxalis s'en trouve

réaffirmé. Il ne s'agit pas de prôner la coopération uniquement pour les valeurs qu'elle porte intrinsèquement, mais bien de montrer qu'elle est une clé de réussite pour les entrepreneur.e.s. En développant une activité collective, au sens de partage des risques et responsabilités liés à celles-ci, ces derniers multiplient les potentialités de développement économique et mettent en pratique les valeurs de coopération et de solidarité dans le travail, qui sont des gages de pérennité de l'activité. Néanmoins, de la même façon que les mécanismes de coopération initiés au niveau de la structure font l'objet d'un processus d'apprentissage, les collectifs d'entrepreneur.e.s doivent faire l'objet d'un accompagnement spécifique pour que les avantages et atouts que l'on prête aux activités développées par un groupe d'entrepreneur.e.s soient réels. Celui-ci a pour objectif principal de révéler au groupe ses capacités lui permettant de s'approprier un mode de fonctionnement coopératif et de le rendre le plus optimal possible par la prise en compte des facteurs économiques et financiers, et humains, fortement entremêlés.

Réfléchir sur cette démarche d'accueil des collectifs d'entrepreneur.e.s et tenter de la consolider, alors que celle-ci n'en est qu'à ses prémices, m'a permis de sentir la force de l'innovation sociale et de la volonté de toujours expérimenter davantage qui anime une structure comme Oxalis. Soucieuse de répondre au mieux aux enjeux liés à l'aventure entrepreneuriale, Oxalis mène cette expérience depuis 1997 et parvient aujourd'hui à se poser comme véritable « acteur de la transformation sociale » en valorisant un savoir faire qui s'affirme peu à peu, au vue de l'expérience coopérative qu'elle développe.

Ce savoir faire qui se consolide doit permettre de pouvoir affirmer un positionnement parmi les acteurs qui accompagnent la création d'activités collectives. Dans un environnement où « tous les acteurs cherchent à faire valoir la spécificité de leur positionnement pour proposer une véritable segmentation de l'offre »⁶⁰, Oxalis doit désormais faire connaître cette opportunité. Il s'agit pour cela de montrer la complémentarité de sa démarche avec celle d'autres acteurs, et particulièrement avec celle des Unions régionales des SCOP. De fait, la création d'un collectif qui intègre Oxalis et celle d'une SCOP ne sont, dans l'idée, pas totalement éloignées. Se pose alors la question de la place d'Oxalis dans un contexte politique prônant le « choc coopératif ». Ce choc espéré par le gouvernement actuel, dont l'objectif est de doubler le nombre de SCOP d'ici 5 ans, encourage fortement la création de SCOP et

⁶⁰ Clergeau et Schieb Bienfait, 2006.

interroge la place d'autres formes d'entrepreneuriat collectif comme celle proposée par Oxalis. Si l'on peut penser que ligne politique est peu favorable à l'orientation prise par Oxalis, la démarche de la coopérative et son savoir faire sont néanmoins peu à peu reconnus. L'Urscop Rhône Alpes a par exemple de plus en plus tendance à orienter les entrepreneur.e.s vers Oxalis lorsque la viabilité économique du projet n'est pas assurée. La raison d'être d'Oxalis serait que les collectifs y pérennisent leur activité, néanmoins à ce stade il est intéressant d'expérimenter et de s'ouvrir à ces activités.

Finalement l'expérimentation qui guide Oxalis permet bien une réelle souplesse quant aux types de collectifs accueillis, à leur structuration et à leur évolution future. Dès lors à ce stade on ne peut prédire ce qu'il adviendra de ces collectifs et finalement la forme juridique qu'ils prendront à moyen terme importe peu. Ce qui est en jeu est plus profond que cela. Il s'agit d'instiller le mode de fonctionnement coopératif pour garantir la pérennité de ces projets collectifs. Dès lors, se reposant sur un savoir faire certain, Oxalis peut même penser à aller plus loin...

« Cette manière de procéder, cette capacité d'intégration, ce savoir-faire pédagogique en matière de coopération, ne pourrait on pas l'utiliser à une autre échelle, non pas pour accompagner des individus ou des petits groupes, mais des collectifs de travail plus larges, des PME par exemple ? »⁶¹

Toute la réflexion initiée par Oxalis autour de l'accompagnement des activités collectives trouve un écho particulier dans le projet commun initié par Oxalis et Coopaname depuis 2011. Ne se limitant plus aux collectifs d'entrepreneur.e.s souhaitant intégrer la CAE, Oxalis cherche désormais à travailler cette problématique à une autre échelle dans le cadre du projet de « La Manufacture Coopérative ». Rien d'étonnant qu'elle développe ce projet avec la coopérative Coopaname qui, comme nous l'avons vu, cherche sans cesse à approfondir le projet politique et économique en voulant donner corps à la dimension coopérative jusqu'à construire une véritable mutuelle de travail.

« La Manufacture Coopérative » a pour objectif de faire de ces deux coopératives des structures qui accompagneraient la transformation de collectifs de travail de statuts divers en organisations coopératives dans le cadre de démarches de récupérations, mutations,

⁶¹ Issu du document de présentation du projet « La Manufacture coopérative »

transmissions, reprises ou encore évolutions. L'idée principale qui guide ce projet repose sur le fait que ces démarches doivent être accompagnées sur les mécanismes même de la coopération et non seulement d'un point de vue technique en termes juridiques, économiques et financiers. La complémentarité liée au savoir faire de ces coopératives est alors réaffirmée. C'est l'émergence d'une réelle démocratie d'entreprise qu'elles se proposent de travailler avec ces collectifs plus large. Ceci est bien considéré comme l'élément majeur qui garantira la pérennité de l'activité économique.

Ce projet part du constat que le glissement vers la dimension coopérative entraîne un bouleversement des schémas classiques. On passe de la propriété à la citoyenneté, du dirigeant au gouvernement, de la stratégie au projet de société. Ainsi, le mouvement coopératif doit pouvoir « se doter d'outils spécifiques permettant dans la durée l'accompagnement d'entreprises pour sécuriser et accompagner un apprentissage par les acteurs eux-mêmes des rouages essentiels d'une démocratie d'entreprise »⁶². L'objectif de ce projet est ensuite de pouvoir constituer un réseau autoalimenté d'apprentissage et d'accompagnement mutuel entre coopérateurs. A terme, la poursuite du projet pourrait bien donner jour à une nouvelle forme de CAE, dite « méta-CAE », qui aurait pour vocation d'intégrer des PME soucieuses de sécuriser leurs premiers mois d'activité et de construire et tester leur mode de fonctionnement coopératif à leur rythme. Ce projet montre comment ces structures cherchent à valoriser leur savoir faire d'accompagnement des dynamiques collectives et coopératives. Il montre également le changement d'échelle qui s'opère pour ces structures qui dorénavant réfléchissent à la création et l'accompagnement de nouvelles entités sous formes coopératives.

A travers ce projet, les coopératives Oxalis et Coopaname affirment à nouveau leur démarche de recherche action. Elles s'appuient sur une étude externe de nombreux collectifs de travail constitués sous forme coopérative et sur l'échange de pratiques internes concernant l'accompagnement des collectifs d'entrepreneur.e.s de chacune des structures. Les expérimentations qu'elles développent s'appuient donc bien sur un savoir faire qui a su se consolider au fil des années et qui aujourd'hui se consolide d'autant plus que les coopératives cherchent à le capitaliser pour renforcer le mouvement coopératif.

Loin d'être une utopie, l'accueil et l'accompagnement des collectifs d'entrepreneur.e.s par

⁶² Cf. « Pour développer les SCOP, créons une méta-CAE ! », document interne Oxalis-Coopaname, mars 2013

Oxalis prend peu à peu une certaine consistance qui laisse penser sérieusement à la possibilité d'une évolution vers le modèle de « coopérative de co-entrepreneur.e.s » qu'elle tente de construire.

Bibliographie

Articles de périodiques :

- ADAM, M. « Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de nos sociétés », *Projectics/ Proyéctica/ Projectique*, 2012/2 n°11, p.23-29.
- BARES, F., MULLER R. « Appui à La Création D'entreprise : Du Narcissisme au partage de ressources. » *Revue Internationale de Psychosociologie* XIII, no. 3, p. 125 -146.
- BEAUVAIS, M. « Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement », *Savoirs*, 2004/3 n° 6, p. 99-113.
- BEN HAFAIEDH, C. « Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif. » *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°2, De Boeck Supérieur, 2006, p. 31-54.
- BESSIRE, D., MESURE, H. “Penser L'entreprise Comme Communauté : Fondements, Définition et Implications.” *Management & Avenir*, vol. 30, n° 10, 2009, p. 30-50.
- BODET, C., DE GRENIER N., LAMARCHE, T. « La coopérative d'activité et d'emploi à la recherche d'un modèle productif ». *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 329, 2013.
- BONCLER, J., HLADY-RISPAL, M., VERSTRAETE, T. « Entreprendre ensemble: cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale. » *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.5, n° 2, 2006, p. 9-29.
- CHAMARD, C. et al. « La forme coopérative est-elle adaptée au jeune créateur d'entreprise ? » *Projectics, Proyéctica, Projectique* 2, no. 11. De Boeck Supérieur, 2012, p. 85–96.
- CHARLES-PAUVERS B., SCHIEB-BIENFAIT N., « Manager des collectifs, levier de compétence organisationnelle », *Travail et emploi*, n°130, 2012, p.57-75.
- CHEDOTEL, F. “L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet.” *Revue Française de Gestion* 31, n° 154, 2005. p. 123–140.
- CLERGEAU C., SCHIEB-BIENFAIT, N., « Les dispositifs français d'accompagnement à la création d'entreprise ou l'économie sociale au secours de l'économie lucrative », *Économie et Solidarités*, vol. 36, n° 2, 2006.
- CONDOR, R., CHABAUD, D. « La formation de l'équipe entrepreneuriale autour du projet de création d'entreprise : constats et enjeux », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.11, De Boeck Supérieur, 2012.
- DARBUS, F., « L'accompagnement à la création d'entreprise. Auto-emploi et recomposition

- de la condition salariale », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2008/5 n° 175, p. 18-33.
- HESLON, C. « L'accompagnement, art de L'ajustement. » *Savoirs* n°20, 2009. p.75-78.
- HERNANDEZ, E-M., MARCHESNAY, M. "Entrepreneuriat, d'une action sans savoir... à un savoir actionnable." *Revue Française de Gestion* 34, n° 185, 2008. p 83-87.
- HERNANDEZ, E-M, MARCO, L. "Entrepreneuriat versus salariat. Construction et déconstruction d'un modèle ?" *Revue Française de Gestion*, vol.34, n°188-189, 2008, p. 61-76.
- JOUISSON-LAFFITTE, E. « La recherche action : oubliée de la recherche en entrepreneuriat » *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2009/1 Vol. 8, p. 1-35.
- LEVY-TADJINE, T., PATUREL, R. « Ensemble, à plusieurs ou en commun ? Proposition d'un cadre conceptuel et d'une typologie pour appréhender l'entrepreneuriat en équipe. » CIFEPME, 2008.
- MOREAU, R. « La formation des équipes d'entrepreneurs. » *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n°2. De Boeck Supérieur, 2006, p.55-68.
- MUSSO, P. « Entrepreneurial. » *Quaderni* 63, n°1, 2007, p.39-41.
- RICHEZ-BATTESTI, N. « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, n° 38, De Boeck Supérieur, 2012, p.15-36.
- SAMMUT, S. « L'accompagnement de la jeune entreprise. » *Revue Française de Gestion*, n°144, 2003, p.153-164.
- SANGIORGIO, J., VEYER S. « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2009/1 n° 1, p. 51-61.
- STERVINO, S., NOEL, C. "Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable." *Management & Avenir*, n° 6, 2008, p 65-86.
- TOUTAIN, O., FAYOLLE, A. "Compétences entrepreneuriales et pratiques d'accompagnement : approche exploratoire et modélisation." *Marché et Organisations*, n° 1, 2008, p.31-72.
- TREMBLAY, M., CARRIER, C. "Développement de La Recherche Sur L'identification Collective D'opportunités D'affaires: Assises et Perspectives." *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.5, n°2, De Boeck Supérieur, 2006, p. 69-88.
- VEYER, S., SANGIORGIO, J., « 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, 2006, p. 89-102.

Ouvrages :

BOST, E. *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*. Éditions Repas, 2011.

CASTEL, R. *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. 2^e édition. Paris : Gallimard « Folio. Essais », 1999, 813 p.

DRAPERI, J-F. *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*. Editions Dunod, 2007, 272 p.

FREMEAUX, P. *La Nouvelle Alternative: enquête sur l'économie sociale et solidaire*. Paris: Petits matins : Alternatives économiques, 2011.

LAVILLE J- L, CATTANI A-D (dir.) *Dictionnaire de l'autre économie*. Paris : Desclée de Brouwer, 2005, 564 p.

LUCIEN et al., *Pédagogie de l'accompagnement et entrepreneuriat social*, Crefad documents, 2008, 166 p.

PONCIN, B. *Salarié Sans Patron?* Editions du croquant, collection Idées Coopératives. 2004, 254 p.

Thèses :

DARBUS F. *Pratiques et praticiens de l'économie sociale et solidaire. 2000-2007. Contribution à la sociologie des croyances économiques*, sous la direction de Frédéric Lebaron. Thèse de doctorat, Sociologie. Paris : EHESS, 2009, 518 p.

Mémoires :

JOUAN, Olivier. *L'exercice démocratique en entreprise coopérative. Du sociétariat au néosociétariat, la coopérative d'entrepreneurs salariés ou l'émergence d'un modèle inédit de gouvernance. Un certain esprit du capitalisme*, CNAM-CESTES, Diplôme de dirigeant d'entreprise coopérative (option CAE), 2010.

Communications :

ALLARD, F., AMANS P., BRAVO-BOUYSSY, K., LOUP, S. "Accompagner Autrement Pour Entreprendre Autrement: Les Leçons de L'expérience D'une Coopérative D'activité et D'emploi à La Lumière de L'ingénierie Des Compétences". 2^{ème} rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs. Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial. Montpellier, ISEM, janvier 2012.

BODET, C., DE GRENIER, N. “Coopératives d’activité et d’emploi : des éléments de réponse de l’économie sociale au délitement du rapport salarial fordien.” *XIe rencontres du RIUESS - Réseau inter-universitaire de l’économie sociale et solidaire*, Poitiers, juin 2011.

Documents électroniques :

Charte Copéa, Association des coopératives d’activité. Disponible en ligne : http://www.copea.fr/IMG/pdf/Charte_Copea.pdf, consultée le 25/06/2013.

Documents internes :

Rapport d’activité 2012, Oxalis Scop, mai 2013.

Bilan économique 2012, Oxalis Scop, mai 2013.

Pour une stratégie collective, Oxalis Scop, mai 2011.

Pour développer les SCOP, créons une méta CAE !, Oxalis SCOP et Coopaname, mai 2013.

Orientations stratégiques 2011 > 2014, Oxalis SCOP, 2011.

Sites internet :

www.oxalis-scop.fr

Annexes

Annexe 1 : Modèle type de convention d'engagement mutuel des collectifs d'entrepreneurs réalisée pendant le stage

Modèle type de convention d'engagement mutuel des collectifs d'entrepreneurs d'Oxalis

Mai 2013

V 1.0

Cette convention d'engagement mutuel est signée entre :

Les membres du collectif (noms de chacun.e)

Et Oxalis Scop Sa, représentée par Grégoire Prudhon, accompagnateur des activités collectives.

En préambule il importe de préciser que juridiquement, le seul lien effectif est celui qui lie, individuellement, les entrepreneur.e.s et salarié.e.s signataires de la présente convention avec la Scop Sa Oxalis.

Au-delà de sa portée juridique, la présente convention confirme un engagement mutuel des membres du collectif et organise les relations internes des signataires qui exercent ensemble leur activité, hébergée par Oxalis Scop Sa. Cette convention ne peut être en contradiction avec la charte et les règles de fonctionnement d'Oxalis Scop SA.

Il est convenu ce qui suit :

1. Fondements du collectif

1.1. Mission et vision

Il convient de commencer par dégager ce qui unit les membres du collectif autour du projet. La mission et la vision concernent moins le fonctionnement interne du collectif que l'ambition du projet commun. Trouver un accord solide sur une vision et une mission commune est la première étape et permettra de mettre en œuvre un fonctionnement interne adapté aux aspirations du collectif.

Mission : La mission donne le ton de l'entreprise, son orientation et sa visée première. Ce que l'entreprise fait et la façon dont elle le fait, la raison d'être du collectif et la façon dont il entend atteindre son ou ses buts.

Vision : La vision définit la situation désirable pour l'activité, un idéal à atteindre à moyen terme. Elle donne le positionnement futur que le collectif souhaite avoir. Elle fixe des objectifs communs et permet de coordonner les efforts de chacun dans ce sens.

1.2 Principes et valeurs

Les principes du collectif s'inscrivent dans un cadre général défini par Oxalis. En effet ils doivent respecter et affirmer la solidarité dans le travail et la solidarité financière entre l'ensemble des membres. Ceci implique le partage des réussites comme des échecs financiers de l'activité, ainsi que le partage des responsabilités et l'implication de tou.te.s dans les prises de décisions stratégiques et opérationnelles.

Principes

A définir par le collectif. Concerne les principes de fonctionnement du collectif et les principes liés au développement de l'activité. Ex : transparence et dialogue entre les membres

Valeurs

Les membres du collectif doivent pouvoir définir des valeurs communes, qui font sens pour tous et qui guideront la conduite de l'activité économique du collectif et son fonctionnement interne. Ces valeurs sont en cohérence avec celles défendues par Oxalis.

2. Fonctionnement du collectif

2.1. Prise de décision

Les temps de prise de décision

Assemblée générale

En Janvier, les membres du collectif se réunissent de manière exceptionnelle pour faire un bilan de l'activité de l'an passé et établir les axes de travail pour l'année à venir.

Toujours au mois de Janvier, et en complément de l'assemblée générale, un temps de dialogue avec l'accompagnateur des activités collectives d'Oxalis est planifié pour présenter le bilan de l'activité et les orientations pour l'année à venir.

Assemblée exceptionnelle

Proposée par un.e membre du collectif, elle a pour but de traiter une question de fond particulière sur le fonctionnement du collectif en cours d'année. Tou.te.s les membres doivent y participer.

Le collectif définit sur quels aspects peuvent porter les questions de fond. Il convient de préciser si l'assemblée exceptionnelle peut être convoquée par un.e seul.e membre du collectif et à quelle condition.

Réunions de travail

Le collectif définit la fréquence des réunions de travail. Ces réunions permettent de faire le point sur les affaires en cours, de répartir la charge d'activité, etc. Elles constituent les temps de décisions opérationnelles. Autant que possible, elles sont planifiées à l'avance dans un calendrier.

Modalités de prise de décision

Le collectif détermine le mode de prise de décision (unanimité, consensus, majorité, quorum, etc) qui correspond le mieux au fonctionnement interne souhaité et à l'activité. Il caractérise les différents types de décisions, stratégiques et opérationnelles, et les conditions de ces prises de décisions.

Par exemple, le collectif définit si les décisions courantes peuvent être prises même en cas d'absence d'un.e des membres et dans quelles conditions. Tandis que les décisions qui touchent en profondeur l'organisation ou le fonctionnement du collectif devraient être prises en présence de tou.te.s les membres.

2.2. Régulation du collectif

Temps de régulation

L'objectif de ces temps est de partager de manière ouverte les ressentis (positifs et négatifs) des membres sur l'organisation, la charge de travail, l'ambiance dans le collectif, etc.

Le collectif peut planifier des temps de régulations réguliers ou à la demande d'un.e des membres. Il peut prévoir ou non la sollicitation de l'accompagnateur pour faire progresser certains débats et aider à prendre une décision.

Régulation des conflits

Le collectif est responsable de la gestion des conflits internes. Cependant, dans le cas où des tensions internes au groupe apparaissent, l'accompagnateur est à disposition pour intervenir et animer un temps de régulation.

Une médiation peut également être assurée par un.e médiateur.trice extérieur.e dont le coût sera pris en charge par le collectif.

Le collectif définit les modalités d'intervention dans le cas où une régulation est nécessaire. Il lui faudra spécifier si une intervention extérieure peut être sollicitée par un seul membre du collectif.

2.3. Participation à la vie coopérative

Participation individuelle en tant que coopérateur.trice

Le collectif reconnaît l'intérêt de chacun.e à participer à la vie coopérative.

Chacun des membres du collectif doit pouvoir affirmer sa position individuelle dans le cadre de la coopérative en tant que coopérateur. Le collectif doit être en mesure de distinguer une implication à titre individuelle d'une implication au nom de collectif.

Participation au titre de l'activité collective

Le collectif peut décider d'instaurer un système de référents qui fassent le lien entre l'activité collective et Oxalis. Il est préférable que cela ne repose pas sur un système de référent unique mais plutôt sur un système de référent par domaine, afin que le lien entre l'activité et Oxalis ne soit pas assuré par une seule personne.

Le suivi des listes de communication de la coopérative est assuré par les membres du collectif, qui peuvent se répartir les listes et doivent faire remonter les informations intéressantes à l'ensemble du collectif.

Autant que possible le collectif participe aux temps collectifs de la coopérative (séminaires, AG, etc). Au sein du groupe métier correspondant à son activité, le collectif peut nommer un représentant qui sera l'interlocuteur principal.

2.4. Evolution du collectif

Arrivée d'un.e membre

Le collectif peut décider d'intégrer un.e nouveau.velle membre comme entrepreneur.e-salarié.e faisant partie intégrante de l'activité collective. La sélection de ce membre lui revient. Néanmoins, comme ce.cette nouveau.velle ne sera pas salarié.e du collectif mais d'Oxalis, Oxalis valide son intégration à travers la procédure normale comprenant les entretiens et la validation par le conseil d'administration.

L'impératif avant d'intégrer un.e nouveau.velle membre au collectif est de s'assurer qu'il.elle pourra retirer une rémunération de l'activité collective ou qu'il.elle commencera en CAPE pour une durée déterminée. Le niveau de rémunération sera décidé conjointement par les membres du collectif. Aucune distinction ne doit être faite en terme de responsabilité entre les anciens et le nouveau membre du collectif car il convient d'éviter toute forme de subordination.

Le collectif précise si l'intégration d'une nouvelle personne dans le collectif signifie un apport financier de sa part et comment le montant est défini.

Départ d'un.e membre

Chaque entrepreneur.e a la possibilité de quitter le collectif et Oxalis quand il.elle le souhaite. Le départ d'un membre peut être volontaire ou contraint (exclusion d'un membre).

Le principe général est que face à ce type de situation la continuité de l'activité prime. Ainsi, le collectif reconnaît qu'en cas de départ volontaire d'un des membres celui-ci ne doit pas mettre à mal la continuité de l'activité.

Individuellement l'entrepreneur sortant n'a pas de droit sur l'activité. Cette approche est en cohérence avec le principe coopératif.

En cas de départ forcé ou contraint le collectif doit pouvoir assurer les conditions du départ de l'entrepreneur concerné en gérant le coup d'un licenciement.

Un départ du collectif ne signifie pas nécessairement un départ d'Oxalis. L'entrepreneur peut décider de développer une activité individuelle au sein d'Oxalis. Un départ d'Oxalis s'inscrit dans le droit du travail.

Au nom du principe de continuité de l'activité, la personne qui quitte le collectif et a des affaires en cours doit assurer ses obligations.

Départ du collectif

Le collectif entier peut décider de sortir d'Oxalis. Ce départ signifie l'arrêt des différents contrats clients et fournisseurs. Il peut donner lieu à :

- l'arrêt de l'activité : le résultat restant est soldé en salaire
- la poursuite de l'activité dans une nouvelle structure : la nouvelle structure rachète les immobilisations et les stocks et le résultat restant est versé en salaire.

Dans les deux cas, un départ s'anticipe : il s'agit d'une procédure lourde.

2.5. Révision de la charte

La présente charte couvre et anticipe un maximum de situations dans lesquelles le collectif pourrait se retrouver. Néanmoins la pratique appellera certainement une révision de celle-ci pour la faire correspondre davantage aux réalités du collectif. Le collectif s'engage à revoir régulièrement la charte.

Celle-ci est revue et validée lors de l'AG annuelle. Une révision de la charte peut être proposée par un.e ou plusieurs membres du collectif en cours d'année. Tous les membres devront être présent.e.s. La charte doit faire l'objet d'une adoption à l'unanimité par les membres du collectif.

3. Organisation de l'activité

3.1. Organisation du travail

Répartition des tâches et des mandats

Le collectif prévoit une répartition des tâches et des mandats en tenant compte des tâches spécifiques à la nature de l'activité mais également des tâches et mandats qui facilitent le fonctionnement du collectif et la relation avec Oxalis, tels que :

- Gestion financière et suivi de l'activité économique : centralisation, organisation et renvoi des factures à Oxalis, établissement et relance des devis et des factures clients, création et mise à jour des outils de suivi de l'activité (trésorerie, prévisionnel d'activité, compte de résultat, bilan).

- Gestion administrative et secrétariat : organisation et mise à jour des outils de partage de données, rédaction des comptes rendus de réunions, réponse à la boîte mail contact, vérification, impression, reliure et envois des dossiers de réponses aux appels d'offre et aux appels à projet

- Gestion commerciale : mise à jour des outils commerciaux, suivi des chef de projet par dossier, établi un protocole de relation commerciale..

Le collectif définit si la prospection commerciale doit se baser sur un système de référent ou une mission précise assignée à un seul entrepreneur. Le collectif prévoit de faire un bilan régulier du fonctionnement et des avancées du système commercial.

La répartition des tâches change régulièrement afin d'assurer la montée en compétences de chaque membre sur l'ensemble des dimensions liées à l'activité. Il appartient au collectif de définir la fréquence de rotation des mandats.

Un temps permettant d'assurer la prise de relais devra être mis en place.

Si les différentes missions ont chacune leur référent, il est de la responsabilité de chaque référent de transmettre les informations régulièrement au reste du collectif et de la responsabilité de chacun de suivre ces différents domaines. Ainsi, l'ensemble des membres du collectif suit les temps d'accompagnement d'Oxalis.

Répartition du travail

La répartition du travail est décidée par le collectif tout en gardant à l'esprit le principe de solidarité dans le travail.

Le collectif choisit comment les affaires sont attribuées aux membres du collectif.

Le collectif décide comment le chef de projet par affaire est désigné.

Il appartient au collectif de déterminer si l'objectif est que chacun puisse assurer le travail de l'autre si nécessaire ou de spécifier les spécialités de chacun et donc le domaine dans lequel il travaille en priorité.

Le collectif détermine dans quelle mesure il est possible pour un membre du collectif de refuser de réaliser un travail.

Dans tous les cas, ce refus ne peut mettre en péril l'activité du collectif.

3.2. Modes de travail

Choix des projets

La réalisation d'un projet au nom du collectif doit être acceptée par le reste des membres selon le mode de prise de décision choisi. Si le projet n'est pas accepté, celui-ci ne pourra pas être réalisé dans le cadre du collectif. Le nom du collectif ne pourra alors sous aucune forme être associé à l'éventuelle réalisation de ce projet y compris si il est réalisé par l'un des membres.

Le choix des projets cherche à se calquer sur la mission et vision du collectif ainsi que les orientations stratégiques définies conjointement en début d'année lors de l'assemblée générale. Les entrepreneurs pourront pré-définir des critères d'évaluation des types de projets en amont, ce qui facilitera la prise de décision.

Temps de travail

Les membres du collectif se considèrent, dans cette phase de création de l'activité, impliqués de façon équivalente. Si les horaires sont malléables, l'engagement personnel et le respect des autres poussent chacun à travailler l'équivalent d'un temps plein.

A terme, le passage à un temps de travail réduit (mi-temps par exemple) ne doit pas impacter la réalisation de missions en cours ou la charge de travail des autres.

A ce stade, une réflexion doit être amorcée permettant aux entrepreneurs de s'entendre sur le temps que chacun compte investir dans l'activité à terme. Les membres du collectif devront définir les règles concernant les jours de congés (vacances, RTT, week-end prolongé).

Double activité

Il appartient au collectif de définir si les membres du collectif peuvent développer une autre activité à côté de celle du collectif. Si cette double activité est permise, elle ne doit pas mettre à mal les objectifs qui ont été fixés dans le cadre de l'activité collective. Le temps investi sur cette double activité l'est au détriment de l'activité du collectif et doit donc faire l'objet d'un accord entre l'ensemble des membres du collectif.

Renfort salarié

Le collectif pourra se trouver dans une situation de besoins d'un salarié renfort sur une durée déterminée. Même si dans les faits celui-ci sera salarié d'Oxalis, le collectif devra déterminer le cadre lui permettant d'assumer un salarié en déterminant la durée du contrat, le montant du salaire et qui en est responsable. Les modalités de prise de décisions concernant l'appel à un renfort salarié doivent également être définies.

3.3. Gestion financière

Frais professionnels

Les entrepreneurs peuvent enregistrer tous les frais liés à l'activité conformément à la charte d'Oxalis.

Le collectif peut éventuellement fixer ses propres règles de gestion des frais en déterminant par exemple des montants maximum par type de frais engagés.

Financement/ BFR

Les membres du collectif sont conjointement responsables de la situation économique et financière de l'activité. Les entrepreneur.e.s-salarié.e.s auront à garantir leur besoin en fond de roulement par un apport financier en capital et/ou en compte courant.

Le collectif décide comment les sommes sont amenées dans l'activité par chaque entrepreneur.e.
Le collectif peut décider d'avoir recours à un emprunt pour financer tout ou partie de l'investissement ou du BFR.

Calcul et répartition des salaires

Au nom des principes de solidarité dans le travail et de solidarité financière, l'objectif premier est que chaque entrepreneur.e du collectif parvienne à se dégager un salaire de l'activité collective.

Le collectif distingue les répartitions de revenus à court terme et celles espérées à moyen ou long terme.
Dans la phase de lancement de l'activité, quand tout le monde ne peut pas être rémunéré, le collectif détermine qui doit l'être en premier et en fonction de quels critères.
Il appartient ensuite au collectif de définir les clés de répartitions des salaires. Il doit définir les critères et les ordres de priorité ainsi que les montants minimum de salaires par personne. Les critères de répartitions peuvent être les suivants : compétences, ancienneté, temps travaillé, apport d'affaires, les besoins de chacun, égalité totale, etc...

Table des matières

Remerciements	1
Résumé	2
Sommaire	3
Introduction	4
Première partie : La construction collective d'un projet économique et politique innovant :	13
I- Contexte d'émergence et de construction de l'expérience CAE	13
A. Les fondements d'un projet économique et politique : repenser collectivement le rapport au travail.....	13
1) Face au contexte d'individualisation du marché du travail	13
2) ... La sécurisation collective de la démarche entrepreneuriale	15
B. De la coopérative d'activité à la coopérative d'entrepreneur.e.s : le processus de construction de l'entreprise collective.....	18
1) Coopératives d'activité, coopératives d'emploi et coopératives d'entrepreneur.e.s.....	18
2) Les « 3 générations de CAE » et la construction progressive de l'entreprise collective	19
II- La dimension collective travaillée à tous les niveaux dans Oxalis	22
A. La volonté d'encourager la vie coopérative	22
1) Le statut SCOP comme cadre	22
2) L'appropriation des statuts : la vie coopérative en pratique dans Oxalis.....	25
B. La volonté d'encourager le développement des collaborations internes	28
1) L'animation d'espaces d'échanges comme levier des coopérations professionnelles.....	28
2) Concrétisations de différentes formes de coopérations professionnelles	30
C. Accueillir des activités collectives : un nouvel axe stratégique	34
1) Contexte de mise en œuvre	34
2) Les objectifs poursuivis	36

Deuxième partie : L'accueil des activités collectives dans Oxalis : construction et accompagnement d'un nouveau modèle entrepreneurial.....	41
I- Entreprendre collectivement dans une entreprise partagée	42
A. De l'entrepreneuriat collectif aux collectifs d'entrepreneur.e.s : des approches théoriques à la pratique dans Oxalis	42
1) Cadrage théorique : Entrepreneuriat collectif et équipe entrepreneuriale.....	42
2) Structuration des collectifs d'entrepreneurs dans Oxalis.....	44
B. Potentialités des activités collectives dans Oxalis	48
1) Entreprendre collectivement : quels avantages ?	48
2) Intégrer Oxalis : quels intérêts pour les collectifs d'entrepreneurs ?.....	50
II- Accompagner les activités collectives.....	54
A. L'accompagnement et la posture d'accompagnateur	54
1) Intersubjectivité(s) et posture de l'accompagnateur	54
2) Un accompagnement qui allie souplesse et formalisation :	56
B. La prise en compte des problématiques spécifiques aux collectifs d'entrepreneur.e.s	58
1) Accompagner la dimension économique et financière	58
2) Accompagner la dimension humaine	62
Conclusion.....	68
Bibliographie.....	73
Annexes	77