



*Dans le cadre de l'Année internationale des coopératives (ONU)*

## **Coopération et formes d'organisation sociale**

**Jeudi 13 décembre 2012, Rennes (UR2 – Villejean) – France**

**Tensions entre organisation informelle et institutionnalisation professionnelle des « groupes » d'entrepreneurs-salariés dans une Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE)**

**Bénédicte Leridée**

Economiste ESS

BDL Consultant – CAE Chrysalide

**Stéphanie Brulé-Josso**

Ethnologue, Chercheure associée au CRBC – Brest

Divers citÉS – CAE Chrysalide

Le monde des coopératives est divers. Il s'agit ici de présenter et de s'interroger sur des formes d'organisations sociales qui se développent aujourd'hui dans les coopératives d'activités et d'emploi (CAE). Notre enquête porte plus particulièrement sur des groupes d'entrepreneurs-salariés qui se sont formés au sein de la CAE Chrysalide, dont le siège social est à Quimper, dans le Finistère. Ces groupes répondent à une volonté des entrepreneurs de coopérer entre eux au sein de leur CAE, en dépit des différences de métiers, de formations, de développement de leur activité, de leur statut (associés ou non), de leur ancienneté dans la coopérative et de la concurrence entre activités similaires. Ces groupes reposent ainsi sur les valeurs déclinées par l'ONU à propos des coopératives : « la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles ; la démocratie et l'égalité ; l'équité et la solidarité »<sup>1</sup>. Nous faisons l'hypothèse que la participation volontaire des entrepreneurs-salariés à ces groupes leur permet d'expérimenter la mise en œuvre de ces valeurs.

Si certains des groupes fonctionnent uniquement en interne, sur la base de relations entre entrepreneurs-salariés dans la coopérative, d'autres groupes souhaitent établir des liens

<sup>1</sup> Organisation des Nations Unies, « Les coopératives : définition », 2012- Année internationale des coopératives, consulté en août 2012, <http://www.un.org/fr/events/coopsyear/background.shtml>

NB : Les citations de sources écrites sont entre guillemets ; celles de sources orales entre guillemets et en italique.

avec l'extérieur, sous la forme de prestations professionnelles dans un secteur d'activité. Les entrepreneurs-salariés ressentent alors le besoin d'institutionnaliser leur groupe, institutionnalisation qui demande aux acteurs de se réappropriier des pratiques sociales de l'économie traditionnelle sans pour autant renier les valeurs de la coopérative. Il s'agit alors de réinventer un mode de gouvernance : définition des objectifs, choix de la répartition des tâches dans le groupe, choix des modalités de prise de décision, choix d'une identité de groupe pour communiquer en externe, conciliation entre cette identité collective et les identités professionnelles de chaque entrepreneur, choix d'un mode de communication en interne, mise en place d'une charte précisant droits et devoirs, gestion de la concurrence entre entrepreneurs, etc. Nous nous intéresserons ainsi aux tensions vécues par les entrepreneurs-salariés dans leur souhait d'institutionnaliser leur groupe et présenterons quelques hypothèses de formes de gouvernances envisageables. Nous développerons ici le cas du groupe communication Coop & Com'.

### **Un cadre conceptuel et méthodologique métisse**

Cette contribution naît de la rencontre de deux entrepreneures-salariées de la CAE Chrysalide qui développent, en lien avec leur activité professionnelle, des travaux de recherche dans deux disciplines : d'une part, l'économie, et plus particulièrement l'économie sociale et solidaire<sup>2</sup> ; d'autre part, l'ethnologie, et plus précisément la problématique des relations hiérarchiques et égalitaires dans un cadre familial et amical<sup>3</sup>. Pour l'anthropologue Joël Candau, la question des valeurs, du modèle économique et de la société démocratique à construire est au cœur de la coopération : « On substituerait au vieil adage "qui se ressemble s'assemble" une toute autre logique : "qui s'assemble se ressemble", ce qui reviendrait à faire le choix politique de privilégier la coopération ouverte [et non la coopération fermée]. Là est sans doute le défi de sociétés modernes qui relèvent, comme le dit John Dewey (2003), de "cette nécessaire et improbable invention d'un monde commun entre étrangers" »<sup>4</sup>.

L'organisation de la CAE favorise ce type de collaboration entre les entrepreneurs-salariés qui, dans cette communication, se mettent en position d'observateurs des pratiques dans leur propre organisation professionnelle. Cette démarche peut être définie comme de la recherche-action au sein de la coopérative, dès lors que les résultats transmis aux enquêtés permettent à ces derniers d'accéder à une réflexivité sur leurs propres pratiques et, éventuellement, de les modifier. L'organisation coopérative permet ainsi un métissage<sup>5</sup> disciplinaire tant méthodologique que conceptuel, propice aux avancées de nos deux disciplines : si la démarche de l'ethnologue s'attache à décrire au plus près le vécu et les pratiques des acteurs de la coopérative, tout en pointant les enjeux sociaux, culturels et anthropologiques attachés, par exemple, aux questions de la coopération, des crispations identitaires, des relations égalitaires *versus* celles hiérarchiques, la démarche de l'économiste permet une analyse globale des formes d'organisations des coopératives et des enjeux de gouvernance qui y sont associés. Ces deux approches nous sont apparues complémentaires et propices à un enrichissement mutuel : ainsi, les données de terrain

---

<sup>2</sup> Bénédicte Leridée, *Quelle politique d'embauche pour l'Economie Sociale ?* Mémoire Licence pro Management des organisations de l'économie sociale, Université Paris Est, Marne la Vallée, 2009.

<sup>3</sup> Stéphanie Brulé-Josso, *L'habitation du voilier de plaisance en croisière familiale. Anthropologie d'un espace et des gouvernementalités en jeu*, Thèse de doctorat en ethnologie, UBO, Brest, 2010.

<sup>4</sup> Joël Candau, « Pourquoi coopérer », *Terrain*, N° 58, mars 2012, p. 20.

<sup>5</sup> François Laplantine et Alexis Nouss, *Le métissage*, Paris, Téraèdre, 2008.

issues de la démarche ethnologique permettent de repérer l'ancrage culturel fort du modèle de la gouvernance hiérarchique chez les entrepreneurs-salariés alors même qu'une grande part d'entre-eux sont venus dans la coopérative pour y vivre une forme de gouvernance égalitaire. Ces données permettent alors d'établir un « diagnostic » qui, saisi dans la démarche de l'économiste, permettrait de proposer aux entrepreneurs-salariés une façon de mettre en œuvre une gouvernance efficace sous une forme démocratique.

Tel est bien l'enjeu des CAE : proposer une forme d'organisation permettant aux entrepreneurs de développer leur activité professionnelle dans l'économie de marché tout en respectant des valeurs démocratiques et républicaines. Ce sont ces formes de coopération entre entrepreneurs-salariés que nous décrivons ici, qui s'organisent sous la forme de « groupes », que nous pouvons décrire comme des organisations informelles au sein de l'organisation formelle qu'est la CAE.

### **Les CAE : réconcilier entrepreneuriat et valeurs démocratiques**

Les CAE sont nées en 1995, d'une expérimentation innovante en matière d'accompagnement à la création d'entreprise. La création d'entreprises individuelles a fortement progressé depuis les années 1970, considérée comme un moyen de contrer la montée du chômage. Cependant, nombre de ces jeunes entreprises disparaissent rapidement, du fait du manque d'accompagnement après la phase de création.

En effet, aujourd'hui, un entrepreneur suscite la curiosité parce qu'il est censé être performant et innovant. Il prend des risques financiers et c'est la production de richesses monnayables qui le rend compétent, plutôt que son caractère créatif. Il suscite l'envie car il ne subit pas de hiérarchie et peut organiser son travail comme il l'entend. Pourtant, on sait que le temps de travail des entrepreneurs est considérable et s'effectue souvent au détriment de sa vie sociale. L'entrepreneur est donc agent du développement économique et financier de son entreprise : il doit prendre des risques afin d'accroître la production de richesses, et ceci même au détriment de son équilibre personnel. Le caractère réducteur et idéologique de cette représentation dominante de la figure de l'entrepreneur apparaît clairement. De plus, elle crée des inégalités face à la notion d'entreprendre. En effet, nombre de personnes désireuses de créer une activité ne sont pas admises par les structures d'accompagnement quand elles semblent ne pas être en capacité de pourvoir à un développement purement économique et financier. Le *business plan* reste un élément fondamental du recrutement par ces structures. C'est à cette question qu'Elisabeth Bost a voulu répondre en créant la première CAE : comment accueillir, soutenir et accompagner des porteurs de projets mus, non pas uniquement par la notion de profit, mais bien par l'envie de créer une activité à leur mesure ? Il lui fallait inventer une forme innovante d'accompagnement à la création d'activité.

En devenant entrepreneur-salarié, il s'agit de créer une activité et non pas une entreprise. La différence de terminologie est importante car elle induit l'intégration du porteur de projet au sein d'une organisation existante et non pas la création d'une structure indépendante. Il s'agit ainsi de permettre aux créateurs d'apprendre à entreprendre au cours d'un parcours à la fois normé et individualisé. Une CAE a un statut de SCOP, qui sont des sociétés de personnes et non pas de capitaux. Reste que le statut des bénéficiaires est très différent : si ceux des SCOP sont des salariés associés, ceux des CAE ont le statut d'entrepreneurs-salariés. Ces derniers ont néanmoins vocation à devenir associés de l'entreprise qu'ils construisent ensemble.

Cette posture est donc bien différente des structures de type couveuse, société de portage salarial ou pépinière et des dispositifs tels que les micro-entreprises ou les auto-entrepreneurs. La CAE ne fait pas de sélection a priori des projets ; elle est une alternative à l'immatriculation d'une entreprise individuelle et ses entrepreneurs-salariés sont partie prenante d'une entreprise collective qu'ils partagent et gouvernent tout en cherchant à s'y donner des droits, des sécurités faisant défaut aux travailleurs indépendants. C'est, notamment, en cela que les CAE sont innovantes.

### **Chrysalide : une CAE de 10 ans d'âge**

La CAE Chrysalide est créée en 2002, à l'initiative des trois personnes investies dans l'insertion par l'activité économique. Constatant que certaines des personnes accompagnées ont de réels talents qui pourraient être la base d'une activité rémunératrice, elles se rapprochent du réseau *Coopérer pour entreprendre* et créent une CAE. En 2011, la structure a accueilli 308 porteurs de projet. 124 entrepreneurs sont actifs : 113 sont entrepreneurs-salariés, en phase de lancement et vérification du projet, et 11 sont entrepreneurs-associés. Le chiffre d'affaires généré est de 925 046 euros.

### **La diversité des « groupes »**

Plusieurs types de groupes existent aujourd'hui dans les CAE. Certains se structurent autour d'un métier, ce sont des « groupes d'échanges de pratiques »<sup>6</sup> dont l'objet est « d'échanger de manière régulière, souvent mensuellement, sur les pratiques et l'actualité d'un secteur d'activité. Chacun y apporte son expérience, ses informations, et bénéficie de celles des autres. Ces collectifs servent aussi à intégrer les nouveaux arrivants » précise Elisabeth Bost. Dans Chrysalide, les groupes « Couture » et « Traduction » répondent à cette définition. Les groupes peuvent se constituer plus largement autour d'un secteur d'activité regroupant différents métiers : c'est le cas des groupes « Bien-être » ou « Communication ».

Les membres d'un groupe disposent d'une liste de diffusion pour communiquer : diffusion d'informations, demande d'information urgente pour rédiger un devis, proposition d'achat de matériel groupé, mise en place d'une date et d'un lieu de réunion, demande de collaboration avec un ou plusieurs autres entrepreneurs pour répondre à un appel d'offre ou à un appel à projets. Ainsi, certains groupes ont pour objectif d'aller au-delà d'une entraide et d'un partage d'expérience. Elisabeth Bost décrit plusieurs de ces autres formes de coopération : « les associations ponctuelles entre entrepreneurs »<sup>7</sup>, quand l'un délègue une partie d'une commande à un autre en raison d'une surcharge de travail ou d'un besoin de compétences complémentaires ; « la nécessité d'un collectif pour répondre à un appel d'offres »<sup>8</sup> regroupant des compétences nombreuses et complémentaires ; « l'élaboration d'une prestation commune »<sup>9</sup> nécessitant une association régulière entre des entrepreneurs, ces derniers conservant par ailleurs leurs activités individuelles ; les « groupes de marques » où « certains entrepreneurs fonctionnent économiquement comme une société avec sa propre marque [...] qui dispose de comptes propres »<sup>10</sup> ; « les

---

<sup>6</sup> Elisabeth Bost, *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Valence, Repas, 2011, p. 36.

<sup>7</sup> Id., p. 39-40.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid., p. 41.

<sup>10</sup> Ibid., p. 42.

associations externes »<sup>11</sup> avec des entrepreneurs qui ont quitté la CAE mais qui souhaitent continuer à travailler avec des entrepreneurs-salariés.

La formation du groupe communication Coop & Com' (CC), sur lequel porte notre questionnaire, répond aux besoins cités précédemment : besoin d'association collective pour répondre à des appels d'offres (AO) ou d'appel à projets (AP), en regroupant des compétences nombreuses et complémentaires ; besoin d'élaborer une prestation commune pour gagner en visibilité et pertinence sur les marchés ; besoin de « faire marque » afin de créer une identité commune à plusieurs entrepreneurs ; besoin d'associations externes afin de travailler avec les réseaux professionnels existant en dehors de la CAE. Cependant, dans le groupe CC, ces besoins se sont cristallisés de manière singulière.

### **Le cas du groupe communication**

En effet, en souhaitant valoriser la diversité des compétences dans la CAE, ce groupe se donne pour objectifs de répondre à des AO et à des AP, privés et publics, dans le secteur de la communication. Cependant, à la différence des « associations ponctuelles » de quelques entrepreneurs, ou des plus larges « collectifs » formés pour répondre à un AO à un moment donné, le groupe CC souhaite pérenniser son offre collective vis-à-vis de l'extérieur. Pour ce faire, les membres ont souhaité bâtir une identité de marque, afin d'asseoir leur lisibilité et leur légitimité vis-à-vis des clients potentiels. En revanche, à la différence des « groupes de marque » ou des « prestations communes » stables, reposant sur l'association pérenne de plusieurs entrepreneurs-salariés, si la structure est imaginée comme stable vis-à-vis de l'extérieur, elle est pensée comme devant être à « *géométrie variable* »<sup>12</sup> au sein de la coopérative, afin de s'adapter tant aux compétences nécessaires à la réponse à un AO, qu'au « *va et vient* »<sup>13</sup> des entrepreneurs dans la CAE. Si, au départ, la création du groupe CC est fondée sur une volonté de partager des expériences professionnelles en lien avec la communication, la volonté de valoriser sur le marché les compétences du collectif s'exprime aussi. Il s'agit alors de passer d'une organisation informelle à une sorte d'institutionnalisation professionnelle.

CC est le troisième groupe communication créé dans Chrysalide<sup>14</sup>. Les trois groupes sont nés à la suite d'une proposition des cogérants, pour fédérer des entrepreneurs travaillant dans le secteur de la communication (rédacteurs, photographes, graphistes, webmasters, etc.). Pour le cogérant interrogé, l'une des causes de l'échec du fonctionnement des groupes précédents est lié à l'animation : pour l'un, l'animatrice « *a eu tendance à se prendre pour un chef et ça n'a pas plu à tout le monde ! [...] Diriger, c'est pas imposer* ». L'autre groupe s'est éteint suite au départ de l'animateur. Le groupe actuel, dont le projet, depuis fin 2010, est « *de faire une agence de com. à géométrie variable* », est confronté à la difficulté de faire avancer l'acte fondateur : la création d'un site internet. « *L'idée, dès la première réunion, c'était d'avoir un site internet, une visibilité. [...] C'est le but que je me suis fixé* » déclare le responsable de l'animation.

---

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Discussions groupe CC, février 2012. Aujourd'hui, le groupe CC compte environ 25 membres. Une dizaine de personnes participe aux réunions, qui ont lieu tous les 2 mois environ.

<sup>13</sup> Entretien avec Camille (NB : les identités mentionnées sont fictives), animateur du groupe CC, juillet 2012, siège social de Chrysalide. Camille, rédacteur, est entré dans la CAE en 2010.

<sup>14</sup> Entretien avec Dominique, cogérant de la CAE Chrysalide, juillet 2012, siège social de Chrysalide.

### **Comment asseoir la légitimité du groupe ?**

Pour les membres de CC, la création d'un site internet présentant les diverses compétences en communication permettrait d'accéder à une « reconnaissance » : « *la formalisation passe par le site internet. On veut une vitrine* » ; « *ça va prouver notre existence concrète. Tout va partir du site internet* ».

La question de la reconnaissance du groupe à l'extérieur de la coopérative est liée à celle de sa légitimité, en tant « *qu'agence de com.* ». Si le désir des membres est bien de construire une « *agence de com. à géométrie variable* », présentant des avantages concurrentiels sur le marché, le défaut de légitimité se fait sentir, le groupe CC étant parfois décrit comme une « *mini agence de com. : on n'est pas une vraie agence de com. car on n'a pas autant de clients !* ». La légitimité du projet est en effet en cours de construction : depuis le début de l'année, des entrepreneurs ont dessiné un logo, établi une stratégie rédactionnelle du site, imaginé une charte graphique et se sont donné un nom.

Les questions de la reconnaissance et de la légitimité sont également liées à celle de l'appartenance à l'ESS, dont les principes démocratiques apparaissent tant comme une identité que comme une difficulté : « *On est une mini agence de com. car on reflète tous les métiers de la com., mais on porte des valeurs qui ne sont pas celles de l'entreprise capitaliste de base... Et justement, ce côté démocratique, où tout le monde a la parole, ce n'est pas si simple à mettre en place finalement : il y a bien à la fin quelqu'un qui doit décider, je pense, et ce n'est pas moi non plus ! Je n'ai pas envie d'avoir ce rôle-là, sauf qu'il faut bien que quelqu'un ou quelques-uns...* ». En effet, le retard pris par le projet est interprété comme une inefficacité d'un fonctionnement démocratique, ce dernier permettant à chaque membre du groupe de remettre en discussion des points du projet, ainsi que de donner son avis et/ou de s'impliquer dans des secteurs qui ne relèvent pas forcément de ses compétences de métier.

### **Comment animer le groupe ?**

Pour le cogérant interrogé, la disparition des groupes antérieurs montre que la question de la gouvernance du groupe est déterminante dans la pérennité de son fonctionnement. Si un positionnement hiérarchique n'a pas été accepté par les membres du groupe – « *ça a pété* », un rôle « *d'animateur ou de coordonnateur* » est cependant jugé nécessaire, tant par les cogérants que par l'animateur actuel. Les rôles sont explicités : si un animateur « *doit se mettre en retrait par rapport au débat* », « *ne pas dire ce qu'il faut faire mais faciliter les échanges* », un coordonnateur « *peut proposer, il peut donner son avis mais il n'y a pas de raison qu'il ait une voix prépondérante* ».

Fin 2010, Dominique propose à Camille de prendre en charge l'animation et/ou la coordination du troisième groupe communication : « *ils m'ont un peu mis le bébé dans les bras, et ils ont eu raison !* ». Camille, rédacteur de métier, découvre alors l'animation de groupe, activité qu'il n'avait jamais pratiquée. Malgré les difficultés – « *c'est très compliqué* », il y trouve une grande satisfaction : « *Finalement j'ai toujours été exécutant [...] et là, je prends goût au management, à créer quelque chose, à porter un projet. Ça change* ». Chaque réunion est préparée, avec un ordre du jour. La date et le lieu sont fixés en amont et les membres du groupe s'inscrivent sur Framadate. L'animateur rédige un compte-rendu qui est mis en ligne sur le Forum, accessible à l'ensemble des chrysalidiens. Une difficulté est apparue rapidement, liée au « *va et vient* » des membres du groupe et à la remise en cause des décisions actées : le fonctionnement du groupe ne dépend donc pas que de l'attitude de son animateur. C'est le principe de la gouvernance démocratique, « *à la Grec* », précise

Camille, qui compromet l'avancement des projets. L'augmentation du nombre d'entrepreneurs amplifie les difficultés liées à la prise de décision : « *Au début, quand on était trois dans la cuisine [du siège social de Chrysalide], faire un site internet, ça paraissait hyper simple !* »...

### **Comment conserver un fonctionnement « démocratique » ?**

Le retard pris par le projet pousse ces entrepreneurs à réviser leur conception de la prise de décision « démocratique » dans le groupe : « *On s'est aperçu que tout le monde ne pouvait pas décider pour tout le monde. Que c'était peut-être pas mal de décider par métier, par compétences* ». Ainsi, le souhait de l'efficacité du projet remet en cause les idéaux démocratiques s'incarnant dans un fonctionnement de groupe où chacun donne son avis, à égalité avec les autres, dans la construction du projet collectif. L'idée d'une prise de décision en lien avec les compétences de métiers s'impose, même si elle est vécue par des entrepreneurs-salariés comme une prise de position hiérarchique, voire « *dictatoriale* »<sup>15</sup>. Pourtant, pour l'animateur, si dans le groupe, « *personne ne veut être le chef, va bien falloir trouver une alternative !* ». Dorénavant, la contribution demandée à chacun sera en lien avec ses propres compétences professionnelles. Ces apports (structuration du site internet, dessin du logo, définition de la charte graphique, etc.), ne seront donc plus l'objet de débats, comme ils pouvaient l'être auparavant : « *Je pense que c'est une bonne méthode ; on a beau être dans l'ESS, chacun une voix, ça marche pas tout le temps ! Il faut aussi faire en fonction des compétences de chacun sinon on n'avance pas* ».

Ainsi, les formes relationnelles égalitaires, pratiquées dans les groupes informels, fondée sur une représentation d'un fonctionnement démocratique où chacun a la légitimité pour exprimer une opinion qui dépasse son rôle de professionnel, ne peuvent plus être pratiquées dans les groupes souhaitant s'institutionnaliser dans un secteur professionnel. Un deuil serait à faire, et notamment les sentiments forts typiques des *communitas*,<sup>16</sup> groupes de marge fondés sur le sentiment d'égalité lié au partage d'une expérience forte, car située en dehors des normes sociales dominantes – ici le partage et l'entraide dans un monde économique très concurrentiel, fondé sur la compétition...

Pour atteindre leur objectif, qui est l'institutionnalisation professionnelle du groupe, les membres renoncent à une relation égalitaire pour mettre en place un mode relationnel fondé sur la prégnance des compétences professionnelles. Ce nouveau mode relationnel remet en cause les relations de confiance bienveillantes, pratiquées dans les ateliers de formation et les groupes informels d'échanges de pratiques. Ainsi, la question de la compétence professionnelle des autres entrepreneurs s'impose : « *Est-ce que tout le monde rentre dans le groupe com. ? On est responsables. S'il y a une couturière ou un maçon qui fait mal son boulot, je m'en fous. Si un photographe ou un rédacteur fait mal son boulot, je vais me sentir responsable, moi comme les autres... [...] On ne va pas non plus faire passer des entretiens d'embauche, c'est ridicule, on est dans une coop, sinon on irait dans une agence de com. lambda ; on a quand même cette image de l'ESS à respecter aussi ; tout ça c'est compliqué et je n'ai pas de réponse là-dessus !* ». Ce nouveau mode relationnel remet-il également en cause les valeurs coopératives ? Il permettrait plutôt de se réapproprier ces valeurs, en poussant les entrepreneurs à faire une déconstruction de notions comme celles

---

<sup>15</sup> Terme utilisé par l'un des membres qui s'exclame, sommé de donner son opinion sur un sujet en lien avec son métier : « *Je vais être obligé d'être dictatorial !* ». Réunion juin 2012.

<sup>16</sup> Pierre Centlivres, « Rites, seuils, passages », *Communications*, N°70, 2000, p. 33-44.

de « chef », « d'autorité », de fonctionnement « démocratique », « dictatorial », de « responsabilité ». Ce travail est associé à une reconstruction collective de modes relationnels permettant de préserver les valeurs de la coopération, en s'appropriant par exemple des notions comme celle d'« animateur », de « coordonnateur », de « coordinateur », de « pôles de compétences », de « leadership », etc.

### **Propositions de process conduisant à une gouvernance innovante**

À sa création, CC est un groupe informel structuré autour d'un projet (le site internet) et animé par un entrepreneur-salarié. Au regard des difficultés rencontrées dans l'avancement du projet, l'organisation du groupe devrait déboucher sur une structuration de la gouvernance, voire sur une structuration juridique innovante. Quelles seraient alors les règles de structuration possibles en lien avec le respect des valeurs coopératives ? Quel mode de gouvernance adopter ? Si l'on assimile la gouvernance d'une CAE à celle d'une entreprise, il s'agit donc bien là de définir les organes et les règles de décision, d'information et de surveillance afin que tous les membres des groupes soient légitimes, et donc entendus.

### **Définir rôles et missions**

Aujourd'hui, CC propose à ses membres un « mode d'emploi »<sup>17</sup>. Il serait intéressant qu'une charte et/ou un règlement intérieur plus formel précise les fondamentaux des métiers nécessaires au sein du groupe. En effet, la survie du groupe est tributaire de la qualité et de la diversité de son activité – c'est ce qui le rend innovant en termes d'association de métiers et de réactivité. De plus, y introduire une dimension éthique et technique permettrait à tout candidat d'y trouver - ou non - sa place. Mais qui pourra prendre la décision d'écarter un membre ou de refuser une entrée ?

### **Circuits et modalités de prise de décisions**

L'animateur actuel a soumis l'idée de désigner trois personnes qui seront élues collectivement<sup>18</sup>. Ne serait-il pas pertinent d'instaurer un leadership participatif<sup>19</sup> qui pourrait également être « situationnel » ? Le leader écoute, parle peu, participe collectivement aux décisions, change en fonction des compétences requises à un moment donné de la vie du groupe. Il s'agirait, alors, d'acter un organigramme interne suivant les compétences des uns et des autres. Ces compétences seraient réunies au sein d'un collège, lui-même représenté au sein d'un système organisationnel formalisé.

### **Droits et devoirs des membres & gestion des risques**

CC ne demande à ses membres que de s'inscrire sur une liste de diffusion spécifique, de participer aux réunions, de respecter le groupe en termes de qualité de travail, de sérieux et de prix. En contrepartie, les membres ont le droit de répondre, au nom du groupe, à des AO ou à toute sollicitation de clients. Celui qui s'engage doit faire preuve de professionnalisme et d'une éthique solide, car tout écart met en péril la vie même du groupe, sa visibilité et sa légitimité d'exister au sein de Chrysalide. La rédaction de fiches de mission précisant les droits et devoirs de chacun (responsables du groupe, animateur, coordinateur, simple membre etc.) pourrait être une solution ?

---

<sup>17</sup> Compte-rendu réunion CC 24 juillet 2012, Forum Chrysalide.

<sup>18</sup>Id.

<sup>19</sup> Bruce Wayne Tuckman, "Developmental sequence in small groups", *Psychological Bulletin*, N° 63, 1965, p. 384-399.

### **Faire collectif**

Le groupe CC se revendique comme un collectif. Or, pour un collectif, il est ardu d'être clairement identifié et d'apparaître comme légitime. Aussi, plusieurs possibilités peuvent être envisagées :

- se maintenir tel quel au sein de Chrysalide, avec le problème d'identification et de légitimité au regard des clients potentiels et de la concurrence,
- devenir une SCOP à part entière, ce qui pose la question de l'accompagnement que les membres trouveraient au sein de la structure et celle de la perte de leur statut d'entrepreneur-salarié,
- devenir une SCOP à part entière et rester au sein de Chrysalide, CAE qui pourrait devenir une « *holding de coopératives* »<sup>20</sup>, voire une « coopérative de coopératives ».

### **Chrysalide : coopérative de coopératives ?**

L'idée d'une « coopérative de coopératives » émane du Rapport d'information du Sénat N° 707<sup>21</sup> qui évoque, dans sa première proposition : « [...] il faut donc parvenir à imaginer un nouveau type de groupe, un groupe où les liens entre les sociétés constitutives ne seraient pas des liens de capital mais des liens de personnes. [...] Autrement dit, un groupe coopératif constitue une coopérative de second degré : une coopérative de coopératives. ». Aujourd'hui, la CAE Chrysalide se pose la question de la structuration de son développement. On peut la décrire comme une « entreprise partagée », ou « CAE de deuxième génération », selon la schématisation proposée par Elisabeth Bost<sup>22</sup>. Toutefois, devenir une « mutuelle de travail », ou « CAE de troisième génération » n'est pas une fin en soi. C'est la raison pour laquelle les associés de Chrysalide s'interrogent sur l'opportunité d'une « *holding de coopératives* » qui, si l'on reprend le terme du rapport du Sénat, pourrait s'apparenter à « une coopérative de second degré : une coopérative de coopératives »<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> Idée exposée par les cogérants lors de la Trimestrielle de juin 2012 (une Trimestrielle réunit tous les membres de la CAE ; des conférences et des ateliers y sont proposés).

<sup>21</sup> Marie-Noëlle Lienemann, « Les coopératives en France : un atout pour le redressement économique, un pilier de l'économie sociale et solidaire », *Rapport d'information N° 707*, Commission des affaires économiques du Sénat, 25 juillet 2012, p. 53.

<sup>22</sup> Elisabeth Bost, *Aux entrepreneurs associés...*, p. 139-144.

<sup>23</sup> Marie-Noëlle Lienemann, « Les coop ... », *id.*