

Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable.

par Sandrine Stervinou et Christine Noël

Résumé

Tandis que la Commission européenne envisage de développer des actions en faveur d'un entrepreneuriat responsable, les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) constituent un outil juridique pertinent non seulement pour favoriser la création d'entreprise au sein d'un territoire mais également pour stimuler la qualité maîtresse d'un entrepreneur responsable, à savoir la prudence. Proches d'une forme de néo-compagnonnage les CAE constituent ainsi des structures propres à développer les valeurs propres à un entrepreneuriat responsable.

Mots clés

Néo-compagnonnage, CAE, Prudence, Entrepreneuriat responsable, SCOP.

Abstract

While the European Commission seeks to encourage responsible entrepreneurship, some cooperatives with a specific target of employment and industry creation (called "coopératives d'activité et d'emploi" in French)) constitute a legal tool to sustain territorial company creations and stimulate the main quality of a responsible entrepreneur : a caring approach. These structures are close to what we can call "neocompagnonnage" and help the dissemination of essential values leading to a responsible entrepreneurship.

Key words

Néo-compagnonnage, CAE, caring approach, responsible entrepreneurship, SCOP.

Selon le classement mondial sur la "vitalité entrepreneuriale" publié en février 2004 par le Global Entrepreneurship Monitor, la France se placerait seulement en 35^{ème} position en ce qui concerne le nombre de créateurs d'entreprise pour cent personnes actives. La France apparaît ainsi parmi les pays les moins compétitifs en terme de création d'entreprise, aux côtés d'États tels que la Pologne, la Russie ou encore la Slovénie. Cette faiblesse de l'esprit entrepreneurial français a été tantôt expliqué par un facteur culturel - la France est caractérisée par un culte de la grande entreprise et du salariat - tantôt par des paramètres économiques - la difficulté de retrouver un emploi en cas de défaillance dissuade nombre de salariés de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale.

Afin de contrer cette tendance lourde en favorisant les créations d'entreprise, le législateur français a commencé à simplifier les procédures administratives et à alléger le coût fiscal d'une création ou d'une reprise d'entreprise. La loi pour l'initiative économique du 1^{er} août 2003 et la loi facilitant la transmission des PME d'août 2005 répondent à cette logique. Il en est de même des différentes aides publiques accordées aux demandeurs d'emploi qui souhaitent créer leur propre emploi. L'impact de cette réglementation semble positif. En effet, selon un communiqué de presse du Ministère de l'économie, du 19 mars 2007, le cumul annuel des créations d'entreprises (sur les 12 derniers mois) s'établirait à 292 099 créations, constituant un record historique. Durant le seul mois de février 2007, le nombre de créations d'entreprise serait en hausse de 2,1 % par rapport au mois de janvier 2007 (en données corrigées des variations saisonnières)¹. Jouant comme un facteur inhibiteur pour les salariés en poste, le chômage pousse ainsi de plus en plus de demandeurs d'emplois, à créer leur propre entreprise et ainsi leur emploi. Sur les 225 000 entreprises créées en 2005, 40 % étaient d'ailleurs le fait de demandeurs d'emploi².

Une enquête réalisée en 2004 auprès de 602 demandeurs d'emploi ayant bénéficié du dispositif EPCE³ de l'ANPE s'intéresse aux motivations des créateurs d'entreprise. Il ressort de cette enquête que l'objectif principal du créateur d'entreprise est plutôt d'assurer son propre emploi (à 68 %), que de développer son entreprise en termes d'emplois et d'investissements. En effet, 80 % des entreprises n'ont aucun salarié au démarrage. Dès lors les conséquences sociales et sociétales de l'entreprise créée ne semblent pas être une préoccupation majeure du créateur, essentiellement soucieux d'assurer son bien-être économique. C'est dans ce cadre qu'il nous semble pertinent de nous interroger sur les contours et les outils d'un entrepreneuriat responsable, tel qu'il est défini par la Commission européenne. Plus précisément, une question se pose : Existe-t-il des outils juridiques ou managériaux susceptibles de favoriser un entrepreneuriat responsable ?

L'expression d'entrepreneuriat responsable a été consacrée par le Programme des Nations Unies pour le développement, dans son action 21. Selon Erkki Liikanen, commissaire chargé des entreprises et des systèmes d'information, il s'agit d'un « mode de gestion qui accroît la contribution positive de l'entreprise à la société tout en minimisant son impact négatif sur les citoyens et leur environnement » (Commission européenne, 2002). Alors que les collectivités territoriales et l'Etat cherchent de nouveaux moyens pour favoriser la création d'entreprise, l'expérience innovante d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) de Loire-Atlantique nous semble justement répondre aux critères d'un entrepreneuriat responsable, fondé sur une sensibilisation progressive aux contraintes de l'entrepreneuriat, l'apprentissage collectif et une volonté d'allier prudence et initiatives.

L'objet de cet article est ainsi d'analyser à partir d'une étude de cas, l'efficacité et la pertinence d'un dispositif juridique peu connu, les CAE, en vue d'un entrepreneuriat responsable. Après avoir défini les critères d'un entrepreneuriat responsable, nous analyserons le mode de fonctionnement d'une CAE en précisant en quoi il peut s'agir d'un outil au service

¹ Entre janvier 2003 et décembre 2006, plus d'1 million d'entreprises ont été créées (créations pures ou reprises) en France, dont la moitié en région parisienne, Rhône-Alpes, PACA et Languedoc Roussillon. Les secteurs les plus attractifs sont : le commerce, la construction et les services qui totalisent les ¾ des créations. (Source : Euler Hermes, Le Bulletin Economique mars 2007)

² Source APCE

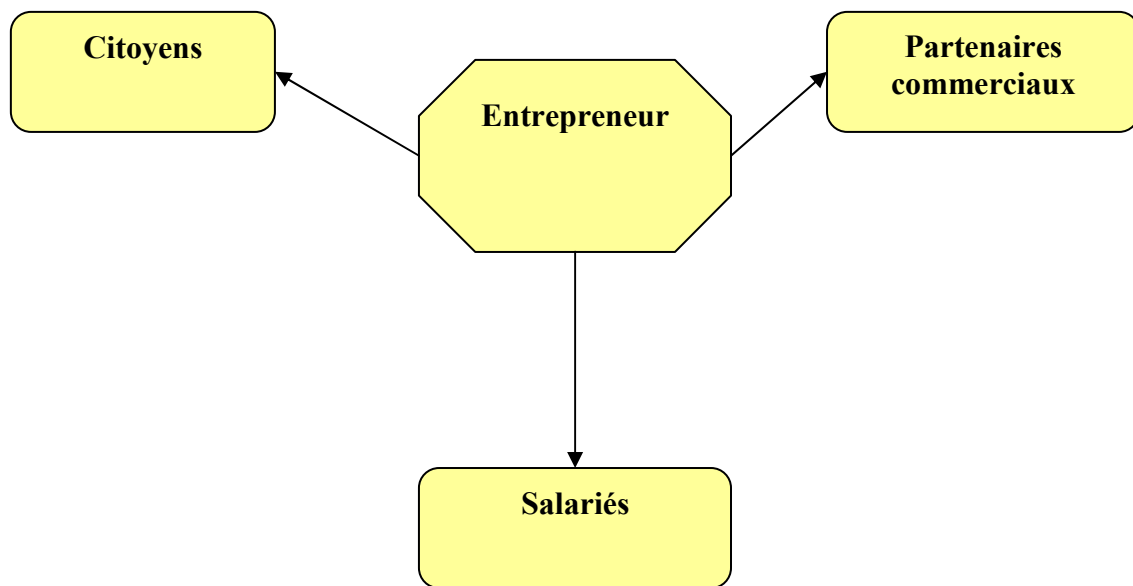
³ L'ANPE propose une prestation d'évaluation des projets de création d'entreprise intitulée « Evaluation préalable à la création ou reprise d'entreprise (EPCE) ». Cette prestation a connu un succès croissant avec 19 629 évaluations en 2002, 31 217 en 2003 et 15 863 fin mai 2004. (Source : Enquête IFOP-APCE-ANPE, mars 2004)

de l'entrepreneuriat responsable. Puis nous présenterons l'étude de cas réalisée en mars 2007. Cette étude résulte d'une série d'entretiens semi-directifs réalisés auprès d'une des associés d'une CAE nantaise et d'une douzaine de partenaires institutionnels divers, tels que l'ADIE, le FONDES ou encore la maison de l'emploi. Tous ces partenaires nous ont cité la CAE comme un acteur crucial de la démarche de création d'entreprises sur Nantes.

1. Les critères d'un entrepreneuriat responsable

1.1 La conception communautaire de l'entrepreneuriat responsable

L'entrepreneuriat responsable a été défini par la Commission européenne comme un « mode de gestion qui accroît la contribution positive de l'entreprise à la société tout en minimisant son impact négatif sur les citoyens et leur environnement. Il porte sur les relations que les chefs d'entreprise entretiennent au quotidien avec leurs différentes parties prenantes : les clients et les partenaires commerciaux sur le marché, le personnel sur le lieu de travail, la communauté locale et l'environnement » (Liikaneen, 2004). Le facteur économique n'est plus le seul paramètre décisionnel pour l'entrepreneur responsable, il doit être confronté aux facteurs sociaux, environnement et sociétaux.



Graphique 1

La conception communautaire de l'entrepreneuriat responsable

L'entrepreneuriat responsable implique dès lors un certain rapport entre l'entrepreneur et son environnement, rapport caractérisé par une volonté de prendre en compte l'impact des décisions prises sur les différentes parties prenantes. Si la responsabilité sociale de l'entreprise était jusqu'à présent plutôt portée par quelques grandes entreprises, la Commission européenne tente d'explorer et d'impulser les synergies qui peuvent exister entre la responsabilisation des entreprises d'une part et l'entrepreneuriat d'autre part. A titre d'exemple, la municipalité de Rome a remporté en 2006 le premier prix de l'entreprise européenne dans la catégorie Entrepreneuriat responsable en proposant un programme destiné à guider les jeunes entreprises et les micro-entreprises dans la prise en considération des

questions sociales et environnementales. Ce programme aurait contribué au développement local et aurait permis de créer près de 3000 emplois.

La définition proposée par la Commission européenne nous semble cependant trop générale pour comprendre les ressorts de l'entrepreneuriat responsable. Nous proposons donc d'en retenir une définition plus « psychologique », proche de celle proposée par Pelissier-Tanon (2005). En effet, si nous considérons que la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas un dogme désincarné et qu'elle est mise en pratique parce que des hommes et des femmes prennent conscience des enjeux de leur activité et de la nécessité d'adopter une attitude responsable, alors il est utile de s'interroger sur les fondements psychologiques par lesquels un entrepreneur peut se définir comme socialement responsable. En effet, la responsabilité est avant tout une exigence personnelle de dévouement et de justice.

Dès lors se pose la question de la place de la responsabilité sociale parmi les qualités intrinsèques attendues d'un entrepreneur. Il est d'usage de définir l'entrepreneur à la suite de Hernandez (2001) comme « l'initiateur d'un processus complexe ». L'entrepreneur est à l'origine d'un projet qui implique la mise en œuvre de paramètres multiples en interrelations. Pour Julien et Marchesnay (1996), l'entrepreneur réussira par l'alliance de trois qualités intrinsèques : son esprit d'entreprise (assimilé à sa capacité de prendre des risques), son sens de l'engagement et sa capacité à innover. Pour Kirzner, l'entrepreneur est un homme d'action qui doit avant tout savoir faire preuve de vigilance vis-à-vis des opportunités de profit. Cette qualité lui permet d'identifier les occasions favorables et de les saisir (Kirzner, 1973, p. 30). Pour cela, il lui faut tout d'abord repérer les informations utiles puis les utiliser afin d'en tirer un profit (Kirzner, 1979, p. 181). Pour White (1976), l'imagination est la qualité essentielle de l'entrepreneur dans la mesure où elle lui permet de provoquer les occasions favorables qu'il ne doit pas se contenter d'attendre. Plus récemment Facchini (2006) propose de faire de la prudence la qualité fondamentale de l'entrepreneur. Cette définition nous semble particulièrement intéressante. En effet, l'entrepreneur responsable, conscient de ses devoirs vis-à-vis des salariés, des partenaires commerciaux et des citoyens, devrait être caractérisé par une qualité fondamentale, à savoir la prudence.

1.2 La prudence, critère d'un entrepreneuriat responsable

La prudence s'exerce sur le terrain de l'action. Elle est un « art de conjecturer sur le contingent et le possible dans une situation donnée » (Granjon, 1999). Manière d'être et de se conduire, la prudence est définie par Aristote comme une vertu par laquelle l'homme peut « délibérer correctement sur ce qui est bon et avantageux pour lui-même et pour ses proches⁴ ». L'homme prudent est capable de s'extraire de ses impulsions premières pour conduire une délibération rigoureuse fondée sur ses connaissances et son expérience. Selon Aristote, Périclès est la figure de l'homme prudent par excellence. En effet, cet homme est capable de faire coïncider le bien privé et le bien public car il possède une expérience dont il a su tirer les leçons. Selon Facchini (2006), l'entrepreneur prudent et avisé fondera ses actions sur le triptyque : imaginer – juger – commander. L'entrepreneur imagine les moyens pertinents qui lui permettent de réaliser du profit tout en respectant son environnement. L'homme prudent tel qu'il est défini par Aubenque (1993) appréhende par le biais de son imagination les différents moyens qui s'offrent à lui, il les examinera méthodiquement et appréhendera grâce à sa prévoyance les événements futurs qui pourraient résulter de sa décision. Puis il évalue les solutions imaginées notamment au regard de ses conséquences pour les parties prenantes. En cela, l'entrepreneur cherche à prévoir les circonstances de son

⁴ Aristote, *Ethique à Nicomaque*, 1140 a 26

action. Enfin l'entrepreneur prudent doit s'appliquer à la concrétisation de sa décision. Pour commander aux autres il doit être convaincu du fait qu'il est possesseur de son destin et qu'il peut dans une certaine mesure le maîtriser.

La définition de l'entrepreneur prudent utilisée par Facchini puise aux sources de la pensée aristotélicienne et thomiste. L'entrepreneur responsable n'est pas un aventurier sans scrupule, capable d'utiliser tous les moyens pour atteindre la fin qu'il s'est fixé. Car la prudence suppose la vertu morale qui seule fixe la fin suprême : agir dans son intérêt propre comme dans l'intérêt général. Mais la prudence n'est pas une qualité innée, elle s'acquiert, elle s'aiguise. L'entrepreneur responsable et prudent, ou plutôt responsable parce que prudent, ne détient pas une science particulière, un savoir académique qui le prémunirait contre tout risque d'erreur. Il accepte de se soumettre à la critique et à des échanges de points de vue. C'est en cela que la prudence est une « vertu de délibération ». Confronté à un avenir incertain, l'homme prudent détient là une « sagesse des limites » qui lui permet d'affirmer sa liberté dans la délibération. Il est conscient du fait que le savoir prudentiel lui permet au mieux de réduire les impondérables qui guettent toute tentative humaine, mais ne saurait en aucun cas annuler le risque de la décision.

Par sa prudence, l'entrepreneur saura assurer la durabilité de son projet et il saura également fonder ses décisions dans l'échange avec les diverses parties prenantes. Mais ces qualités, ces fondements psychologiques à une attitude responsable peuvent-elles être développées ? Sont-elles susceptibles d'un apprentissage ?

1.3. De l'apprentissage de la prudence à la naissance d'un entrepreneur responsable

S'il existe des conditions favorables à l'entrepreneuriat, des conditions culturelles et personnelles qui vont l'inciter à agir et à tirer des leçons du passé (Facchini, Pelissier-Tanon, 2005), encore faut-il préciser dans quelle mesure il est possible de sensibiliser les entrepreneurs à une démarche responsable, c'est-à-dire prudente.

Force est de constater que « la vigilance, l'imagination et le jugement ne s'apprennent pas dans les livres » (Facchini, Pelissier-Tanon, 2005). Facchini et Pelissier-Tanon, interprètes de l'école autrichienne, démontrent qu'il n'est pas possible à strictement parler d'apprendre à entreprendre. Mais dans la mesure où la vigilance croît avec la connaissance du temps et du lieu dans lequel on évolue, il est possible d'agir sur cette connaissance de l'environnement pour favoriser un comportement prudent. Plus précisément en agissant sur le sentiment d'efficacité personnelle que les entrepreneurs développent il est possible de favoriser l'esprit entrepreneurial (Bandura, 1977, 1986).

Nous entendons justement démontrer que les SCOP et plus particulièrement les CAE permettent de favoriser l'acquisition de ce sentiment d'efficacité personnelle et de développer la prudence nécessaire à un entrepreneur socialement responsable.

2. Les CAE, des structures juridiques favorisant l'entrepreneuriat salarié

Les coopératives d'activité et d'emploi sont des formes particulières de SCOP (Société Coopérative Ouvrière de Production). La SCOP est une société commerciale de type SARL ou SA, dont le statut juridique a été défini par la loi n° 78-763 du 19 juillet 1978. Les SCOP représentent environ 1 600 entreprises en France, principalement des TPE. La taille moyenne

d'une SCOP est de 22 salariés⁵. Près de 1 500 emplois sont créés en moyenne, chaque année, par l'intermédiaire des SCOP. Après avoir défini les caractéristiques juridiques de la SCOP, nous précisons quelles sont les particularités des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE).

2.1 Les particularités juridiques des SCOP

La spécificité juridique des SCOP se révèle à la fois dans les règles relatives à sa constitution et dans les règles relatives à son fonctionnement. En effet, les SCOP sont orientées autour du principe d'un management participatif, fondé sur la collaboration entre deux catégories potentielles d'associés : les associés salariés et les « investisseurs ».

2.1.1 Les règles de constitution d'une SCOP

La SCOP regroupe deux catégories d'associés : les associés salariés et les « investisseurs ». Les associés salariés participent aux choix stratégiques de l'entreprise lors de l'assemblée générale. Les décisions prises en assemblée générale sont en effet adoptées selon le principe coopératif « une personne = une voix » indépendamment de la proportion de capital détenue. Tout nouveau salarié d'une SCOP a le droit de devenir associé s'il le souhaite, selon des modalités définies dans les statuts. Ainsi une formation de sensibilisation à la gestion et au fonctionnement de la structure coopérative est très souvent une condition nécessaire pour prétendre devenir associé. En outre, sauf clause contraire des statuts, la renonciation à la qualité d'associé entraîne la rupture du contrat de travail et la perte du statut de salarié.

Les investisseurs peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales. Ils ne travaillent pas dans l'entreprise et ne peuvent en aucun cas détenir la majorité du capital. Le capital d'une SCOP est variable, il peut augmenter ou diminuer sans aucune formalité d'enregistrement. Chaque associé est donc libre, à tout moment, d'entrer et de sortir de la société en ayant recours à un apport en capital ou au contraire à un retrait.

	SARL SCOP	SA SCOP
Associés	2 au minimum et 100 au maximum 1 associé = 1 voix	7 au minimum 1 associé = 1 voix
Réserves	Réserve légale 15 % du résultat Fonds de développement doté chaque année	Réserve légale 15 % du résultat Fonds de développement doté chaque année

2.1.2 Les règles de fonctionnement d'une SCOP et le management participatif

Les SCOP sont dirigées selon les règles d'un management participatif qui implique chaque salarié. Qu'il s'agisse d'une SCOP SARL ou d'une SCOP SA, le résultat dégagé par la société est réparti entre les salariés (sous la forme d'un complément de salaire ou de participation bloquée), les associés « investisseurs » (qui sont rémunérés à partir d'un intérêt appliqué au capital) et l'entreprise elle-même par l'intermédiaire des réserves qualifiées de « fonds de développement ». Les réserves représentant en moyenne 45 % de la répartition des

⁵ Source : www.scop.coop (réseau des scop)

bénéfices des SCOP. La part distribuée aux salariés représente en moyenne 25 % des bénéfices. Le mode de fonctionnement de la SCOP s'inscrit donc en rupture avec celui des entreprises commerciales classiques. Les salariés sont de véritables parties prenantes intégrées dans les processus opérationnels et stratégiques de l'entreprise.

Afin de favoriser le développement des SCOP, l'Etat a mis en place une fiscalité attractive destinée à privilégier l'entrepreneuriat salarié. Les SCOP sont ainsi exonérées de taxe professionnelle. En outre, bien qu'elles soient assujetties à l'impôt sur les sociétés, elles peuvent mettre en place une stratégie de défiscalisation par l'intermédiaire de la participation.

Ces spécificités juridiques confèrent à la SCOP un intérêt majeur en matière de développement local. Dans la mesure où la SCOP ne considère pas le travail comme un simple outil au service de la rémunération du capital, cette structure juridique peut favoriser le développement durable d'un bassin régional d'emploi. De par sa structure juridique une SCOP échappe en effet à tout risque d'OPA ou de délocalisation.

2.2. Le fonctionnement des CAE

Parallèlement au développement des SCOP, s'est développée une autre forme de société coopérative, la Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE), dont la finalité est de fournir aux porteurs d'un projet de création d'entreprise un cadre juridique protecteur et incitatif.

2.2.1 La finalité des CAE

La création des coopératives d'activité et d'emploi résulte de la prise de conscience, suite à une étude réalisée en 1993 par la Caisse des Dépôts, de la faible pérennité des nouvelles entreprises créées. En effet, malgré l'existence de structures d'aides à la création d'entreprises ou de micro-entreprises sur l'ensemble du territoire, telles que les Chambres Consulaires ou les associations d'accompagnement, de nombreuses entreprises disparaissent au bout de trois ans. Le dispositif des CAE permet à toute personne souhaitant développer une activité et/ou créer son emploi de réaliser ce projet en limitant les risques et en bénéficiant d'un accompagnement avec d'autres personnes engagées dans la même démarche, sans avoir à assurer l'administration et la facturation.

Ce cadre offre donc la possibilité de tester un projet sans être obligé de créer ex nihilo une structure. Le porteur de projet conserve le statut de salarié en Contrat à Durée Indéterminée, ce qui lui garantit des droits sociaux en cas d'échec. Il peut bénéficier des avantages du salariat tout en créant son entreprise. Ce dispositif est ainsi particulièrement utile pour les demandeurs d'emploi (ils peuvent continuer à percevoir leurs allocations Assedic), les bénéficiaires des minima sociaux et les salariés (dans le cas d'une pluriactivité tout en respectant leur obligation de loyauté envers leur employeur). La coopérative d'activité et d'emploi apporte ainsi une solution aux créateurs en combinant un statut de salarié, un suivi de l'activité et un cadre de mutualisation des moyens. L'entrepreneur bénéficie d'un soutien dans la durée, tout au long de sa présence dans la coopérative, jusqu'à ce que son activité soit installée ou qu'il décide d'abandonner son projet.

L'entrepreneur-salarié est payé au prorata du chiffre d'affaires réalisé, déduction faite des cotisations sociales (salariales et patronales) et de la participation aux frais de la structure. Ces frais de structure représentent en moyenne 10 % de son chiffre d'affaires. La coopérative prend en charge le suivi administratif de chaque entrepreneur-salarié : règlement des

cotisations sociales, reversement de la TVA, facturation, gestion des fiches de paie, calcul mensuel des salaires... Si le test est concluant, l'activité se révélant viable, l'entrepreneur-salarié peut décider de quitter la coopérative pour poursuivre son activité en créant sa propre entreprise ou continuer à exercer son activité au sein de la coopérative et en devenir entrepreneur-associé. Dans le cas contraire, le salarié retrouve son statut initial sans avoir perdu ses droits aux indemnités-chômage.

Les CAE se distinguent des sociétés de portage salarial principalement en ce qui concerne leur finalité. L'objectif des sociétés de portage est également de soulager l'entrepreneur des charges administratives (comptabilité, déclarations et formalités sociales et fiscales) pour qu'il puisse utiliser toute son énergie au développement de son activité. Mais les sociétés de portage travaillent avec les porteurs de projet et non par pour eux. En effet, ceux-ci sont sous contrat à durée déterminée (CDD) avec la société de portage le temps de leur mission. Le lien qui unit le porteur de projet à la société de portage est un lien de client à prestataire de service. Au contraire au sein d'une CAE, les accompagnants et les accompagnés sont associés au même projet. Plus le chiffre d'affaires des porteurs de projet est élevé et plus les ressources de la CAE sont importantes. Dès lors, les deux parties - les accompagnants et les accompagnés - ont un même intérêt à ce que les projets réussissent.

2.2.2 Le rôle économique des CAE

Une autre caractéristique des CAE réside dans leur ancrage territorial car l'activité de ces coopératives nécessite une grande proximité avec les créateurs d'entreprise. De plus, les CAE bénéficient du soutien des services de l'Etat et des collectivités territoriales dont elles deviennent, au même titre que d'autres, des partenaires à part entière. L'appui des collectivités locales est indispensable d'un point de vue financier car les aides peuvent couvrir entre 30 % et 60 %⁶ des ressources de la CAE. En outre, les collectivités locales peuvent également apporter leur connaissance du milieu économique. Grâce à ces liens financiers avec les acteurs du territoire et à la proximité qu'elles entretiennent avec les créateurs, elles offrent un environnement propice à la concrétisation des projets. Les CAE participent donc au développement économique local en tant que vecteurs de création d'emplois et elles permettent de dynamiser le tissu économique.

Un réseau de CAE s'est constitué, regroupant les coopératives d'activité et d'emploi en France et en Belgique. Il s'agit du réseau Coopérer Pour Entreprendre. Il comptait, en 2005, 42 coopératives d'activité et d'emploi en France et en Belgique (auxquelles il convient d'ajouter 8 établissements, 24 permanences, soit 74 sites d'accueil), cumulant 5 710 projets accueillis, dont 2 728 projets accompagnés, 1 990 entrepreneurs salariés, 750 contrats d'accompagnement et 710 contrats de travail (CDI) signés. Ce réseau réalise un chiffre d'affaire de 16 423 000,00 € pour l'ensemble des entrepreneurs-salariés (contre 8 350 000 € en 2003 et 12 500 000 € en 2004). Le réseau ne cesse de se développer puisqu'en 2006, ce sont 70 CAE qui adhéraient au réseau sur 90 implantations, en France, en Belgique, au Québec et en Suisse⁷.

Après avoir présenté la structure juridique et le poids économique des sociétés coopératives, nous allons voir à partir d'une étude de cas, conduite en Loire-Atlantique, comment elles peuvent contribuer à une conception plus responsable de l'entrepreneuriat.

⁶Source : réseau coopérer et entreprendre

⁷Source : Idem

3. La CAE au service d'une autre conception de l'entrepreneuriat

La question des rapports entre l'économie sociale et solidaire et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est peu souvent examinée par les chercheurs académiques. Blanc (2006) démontre que les coopératives sont très avancées sur les entreprises commerciales classiques en ce qui concerne les principes régissant l'organisation du travail et le statut des salariés. Les valeurs phares autour desquelles est construite une coopérative sont des valeurs qui font échos à la notion de responsabilité sociale.

La Déclaration sur l'identité coopérative adoptée en 1995 par l'ACI (Alliance Coopérative Internationale) précise en effet :

« Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. »

Au-delà de ces valeurs qui s'expriment dans le fonctionnement démocratique d'une coopérative, les SCOP, et particulièrement les CAE peuvent permettre aux porteurs de projets de se confronter et d'acquérir des qualités et des compétences nécessaires à un entrepreneuriat responsable. En effet, nous avons réalisé en 2007 une série d'entretiens destinés à cerner les acteurs intervenant dans le domaine de la création d'entreprise en Loire-Atlantique. A cette occasion, nous avons été amenées à mieux connaître le fonctionnement d'une coopérative d'activité intervenant dans la région nantaise depuis 2003. Nous avons ainsi interrogé Andrée, la gérante de cette CAE⁸.

Si, comme nous l'avons vu, le fonctionnement technique de la CAE s'apparente à celui d'une société de portage, la spécificité de la CAE est de permettre de tester la pertinence économique d'un projet avant de déboucher sur une création d'entreprise. Selon Andrée, l'objectif de la CAE est non seulement de tester la viabilité économique d'un projet mais également de vérifier si le porteur de projet « vit bien la posture entrepreneuriale en amont de la prise de risque liée à la création juridique ».

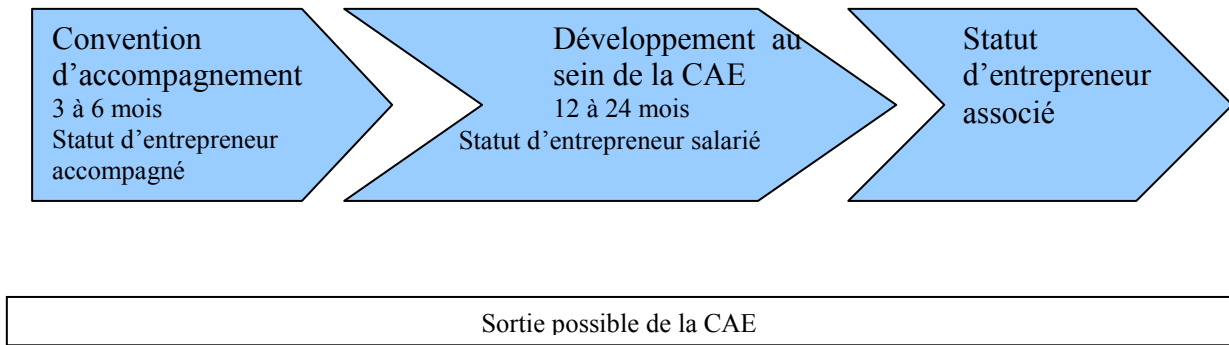
Après avoir présenté la manière dont la CAE fonctionnait sur le plan pratique, nous analyserons ses vertus pédagogiques, en montrant en quoi les processus enclenchés dans les CAE peuvent s'apparenter à une forme de néo-compagnonnage.

3.1. Les phases de l'expérimentation du projet

Comme nous l'avons précisé, l'intérêt premier d'une CAE pour un porteur de projet n'est pas un intérêt financier, mais un intérêt pédagogique. Le porteur de projet peut ainsi expérimenter la viabilité de son projet et ses capacités à le mener à bien en minimisant les risques de perte en cas d'échec. Cette expérimentation du projet est rendue possible par la succession de trois étapes :

- une convention d'accompagnement,
- une intégration à la CAE,
- puis une création juridique autonome.

⁸ Le verbatim extrait de l'entretien est indiqué en italique et entre guillemets.



Graphique 2
Les différents stades du développement d'un projet au sein d'une CAE

Les porteurs de projet qui s'adresse à la CAE vont, dans un premier temps, être en convention d'accompagnement avec la CAE. Cela signifie concrètement que les démarches administratives, la perception des recettes, le règlement des dépenses vont être pris en charge par la CAE. Le porteur de projet se concentre sur son activité. En moyenne, 80 micro-activités sont ainsi tenues par l'intermédiaire d'une convention d'accompagnement par la CAE nantaise. Au cours de cette période, l'excédent éventuel des recettes sur les dépenses permet de constituer une réserve qui pourra servir au développement de l'activité. En outre, les porteurs de projets qui n'ont pas le statut juridique d'entrepreneur individuel peuvent conserver les droits dont ils sont bénéficiaires. Si le chiffre d'affaires dégagé par l'activité n'est pas suffisant pour couvrir les charges engagées, le porteur de projet peut sortir à tout moment du dispositif.

Suite à cette période de trois mois, le porteur de projet peut décider de faire partie de la CAE. Il est dès lors salarié de la coopérative. Le contrat de travail proposé par la CAE est un CDI classique visé par la direction du travail. La rémunération du porteur de projet est ainsi constituée par un salaire qui est basé sur le chiffre d'affaires dégagé par l'activité. Il est possible de cumuler le statut de salarié au sein de la CAE avec un emploi à temps partiel.

Le recours à une CAE n'étant pas pertinent sur un plan purement financier (car les frais sont plus importants pour l'entrepreneur-salarié que pour un entrepreneur 'classique' : 10 % du chiffre d'affaires est prélevé par la CAE, l'activité est soumise à la TVA et le porteur de projet, en tant qu'entrepreneur-salarié doit payer les charges salariales et patronales), les porteurs de projet ont en général tendance à sortir du dispositif dès que leur activité est stabilisée ou à devenir entrepreneurs-associés de la CAE. En général, cette stabilité est atteinte au bout de 18 à 24 mois. Ayant reçu l'assurance de la pertinence de leur projet, les entrepreneurs peuvent ainsi procéder à la création juridique de leur propre entreprise.

3.2. Une structure propre à l'apprentissage de la responsabilité entrepreneuriale

Si le recours à une CAE permet de tester la viabilité intrinsèque d'un projet économique en minimisant les risques de perte financière pour l'entrepreneur, il permet en outre au porteur de projet de bénéficier d'un accompagnement propre à lui faire prendre conscience du sens d'un entrepreneuriat responsable. Le cadre de la CAE lui rappelle qu'il est non seulement responsable vis-à-vis de lui-même mais aussi vis-à-vis de tous ceux qu'il 'engage', en se lançant dans cette entreprise, ses proches, et également le collectif de la CAE.

En effet, plus les entreprises administrées par la CAE sont prospères plus la pérennité de la coopérative est assurée.

3.2.1 La prudence comme vertu cardinale

L'accompagnement favorise la prudence des futurs entrepreneurs. L'entretien mené avec Andrée nous a permis de mettre en relief l'importance de cet apprentissage de la prudence. « Cela fait partie de notre accompagnement de dire « si j'ai de l'argent, alors je dépense, si je n'en ai pas, alors je ne dépense pas » ». « Il faut commencer par acheter des éléments à la pièce pour ne pas surstocker. » « Il faut garder la sécurité de plusieurs mois d'avance. »

Des ateliers collectifs entre tous les porteurs de projets sont organisés non seulement pour favoriser la constitution d'un collectif mais également à des fins pédagogiques. Certaines réunions peuvent être des prétextes pour sensibiliser les porteurs de projets aux enjeux des décisions collectives. Andrée a mentionné une anecdote révélatrice du rôle pédagogique de la CAE. Une réunion avait été organisée pour discuter du placement possible de l'excédent de trésorerie de la CAE. Quarante-cinq porteurs de projets étaient ainsi réunis pour débattre de la pertinence du recours à un placement éthique. Cette réunion a permis à Andrée de sensibiliser les entrepreneurs à la notion de prise de décision. Cette sensibilisation est favorisée par la mixité du public des membres des CAE. Les porteurs de projets sont pour certains des diplômés de grandes écoles de commerce, disposant de compétences techniques de base en terme de management, d'autres sont des personnes qui disposent d'un niveau scolaire inférieur au bac. Cette diversité des profils favorise également l'apprentissage in situ des capacités de négociation et de gestion des conflits. « Tout n'est pas idyllique, il y a également des conflits. » C'est justement de la confrontation avec des personnes issues d'horizons sociaux divers que peut naître une alchimie favorisant le développement des compétences clefs d'un entrepreneur responsable.

Cette initiation à la responsabilité de l'entrepreneur qu'offre la CAE est à rapprocher de l'origine prêtée aux dispositifs de l'économie solidaire. Comme le souligne Dunoy (1991), les sociétés de compagnonnage ont mis en place les prémisses de ce qui constituera l'économie sociale, axée sur trois composantes la coopération, le mutualisme et l'association.

3.2.2 Une forme de néo-compagnonnage

La CAE se veut un cadre favorisant l'acquisition des compétences entrepreneuriales, en limitant les risques et en incitant les échanges entre des porteurs de projet qui évoluent sur des activités différentes. En y regardant de plus près, ce type de coopérative (comme les autres SCOP) pourrait être assimilé à une forme de néo-compagnonnage, dans la mesure où il en reprend certains préceptes.

Par compagnonnage, on entend, au sens large, un ensemble d'individus qui se regroupent en vue de s'entraider, se protéger, s'éduquer et se transmettre des connaissances. Le compagnonnage lié aux métiers est apparu dans l'Antiquité dans le cadre des grands travaux de construction nécessitant une certaine organisation logistique et technique ainsi que l'utilisation d'ouvriers itinérants ou de prisonniers. Au Moyen-Age, se développent les confréries de métiers auxquelles sont rattachées les dénominations d'Apprenti, de Compagnon et de Maître. Les maîtres devaient faire preuve de compétences techniques reconnues par

leurs pairs. Les apprentis étaient destinés à devenir maîtres suite à un apprentissage dispensé par les maîtres. Enfin les valets prirent le nom de compagnons au 15^{ème} siècle.

Aujourd'hui on ne dénombre plus que 20 000 compagnons effectuant un Tour de France devenu Tour d'Europe, dans les métiers du bâtiment (maçons, couvreurs, charpentiers...), de l'industrie (mécaniciens, chaudronniers, serruriers..) et dans les métiers de la bouche (pâtisseries, boulangers). La formation dispensée dans ce cadre n'est pas seulement une formation technique, des valeurs communautaires y sont également transmises. Selon Icher (1995), « Cette formation est à la fois celle de l'ouvrier et celle de l'homme ». En effet, ces groupements ouvriers sont fondés sur la formation et le partage des connaissances, faisant progresser l'ouvrier jusqu'au statut de compagnon fini.

Ce système très hiérarchisé, met en avant les qualités personnelles des individus plutôt que leur origine sociale et recouvre trois grandes missions : l'apprentissage, la pratique et la transmission. A son entrée, l'aspirant est testé sur une période d'essai de façon à évaluer son potentiel et sa motivation. Au bout de trois mois, il est présenté à l'assemblée des compagnons, censée juger de sa volonté de perfectionnement. Les principes de base sont donc l'entraide et la recherche du perfectionnement. Le compagnon est également amené à tisser un réseau sur un territoire assez large, il va devoir travailler dans différentes villes. L'objectif de ce voyage est de permettre au compagnon de compléter sa formation en observant les pratiques et les réalisations des autres compagnons. L'approche est directe et pragmatique.

La comparaison du fonctionnement d'une CAE à celle des sociétés de compagnonnage fait apparaître certaines similitudes. En effet, la CAE a également pour vocation de favoriser l'entraide entre les entrepreneurs et leur perfectionnement. Le processus entrepreneurial s'effectue en différentes étapes, comme pour le compagnonnage. On débute par une phase test correspondant à l'aspirant, dans le compagnonnage, suivie d'une phase entrepreneur-salarié similaire au compagnon reçu, pour terminer entrepreneur-associé ou compagnon fini.

Le regard porté sur le porteur de projet est, comme pour le compagnonnage, un regard sur les qualités personnelles plutôt que sur l'origine sociale. Les entrepreneurs de CAE sont souvent des personnes en situation de chômage ou vivant des minima sociaux. De plus, le recrutement au niveau de la CAE est réalisé sur une perception d'ensemble du porteur de projet, tenant compte à la fois du projet, des qualités humaines et des compétences. Ces trois dimensions contribuent chacune à la réussite du projet entrepreneurial.

S'il n'y a pas de période initiatique par le voyage, comme dans le cadre du compagnonnage, ce travail se réalise au sein de la CAE car les entrepreneurs vont pouvoir confronter des expériences différentes dans des activités différentes, le voyage se fait alors au travers des organisations diverses présentes et non pas sur un plan géographique.

Si, par certains aspects, la société de compagnonnage et la CAE se ressemblent, certains points sont néanmoins spécifiques à chaque structure. En effet, il est attribué au compagnonnage une origine biblique, sans doute parce qu'il s'est organisé au XII^{ème} et XIII^{ème} siècle, essentiellement dans le cadre de la construction des cathédrales et à côté des corps de métiers. Ce caractère n'apparaît pas du tout dans les CAE mais il est possible de percevoir une dimension sociale très marquée.

Par ailleurs, le compagnonnage est régi par des règles hiérarchiques très strictes visant à garantir l'organisation contre tout risque de dérive, ou d'appropriation par les sociétés corporatives. Ceci a permis aux compagnons de préserver pendant des siècles l'héritage des

traditions nées au Moyen-Âge. Dans le cadre des CAE, l'idée phare est au contraire de faire gagner en autonomie les entrepreneurs. De ce fait, la structure laisse une certaine latitude aux entrepreneurs. Il convient toutefois de noter que la structure centralise toute l'administration et peut intervenir à tout moment auprès de l'entrepreneur en cas de défaillance. En effet, dès que la structure perçoit une faiblesse de l'entrepreneur (exemple : baisse du chiffre d'affaires), elle intervient auprès de l'entrepreneur, cherchant à comprendre et à pallier les difficultés.

Dans une CAE comme dans le compagnonnage, la transmission des connaissances, la recherche du perfectionnement, le développement de l'entraide et le contrôle par les pairs tiennent une place primordiale. Si dans le compagnonnage, l'objectif est certainement celui de la préservation de savoir-faire ancestraux et la garantie d'un artisanat de qualité, dans les CAE, il est possible de considérer qu'est véhiculée une certaine idée de l'entrepreneuriat. Ce cadre impose en effet à tout entrepreneur-salarié de prendre conscience de l'impact de ses décisions sur son environnement, à la fois personnel mais aussi collectif.

Comme pour le compagnonnage, où avant d'être admis comme compagnon, plusieurs étapes sont à passer, au cours desquelles sont jugées les qualités de l'ouvrier, au sein de la CAE la capacité du porteur de projet à devenir un entrepreneur à part entière est l'objet d'une évaluation. Dans les deux cas, le postulant est ainsi mis face à ses responsabilités.

Conclusion

Les CAE se présentent comme un tremplin pour développer son activité entrepreneuriale en minimisant la prise de risque économique et en se confrontant progressivement aux contraintes et aux compétences exigées d'un entrepreneur. Parmi ces compétences, la prudence s'avère centrale. En effet, si l'entrepreneur doit parfois faire preuve d'audace et de détermination, il doit également adopter un comportement prudent, parce que ses décisions engagent non seulement son propre devenir et celui de sa famille mais également le devenir professionnel de ses salariés et la viabilité de ses partenaires commerciaux.

Selon Günter Verheugen, vice-président de la Commission européenne en charge des entreprises et de l'industrie il est essentiel d'améliorer la « qualité et la quantité des initiatives en faveur du concept d'entrepreneuriat responsable auprès des petites et moyennes entreprises » car il s'agit d'un « ingrédient important de la recette pour réussir le pari de la croissance et de l'emploi en Europe ». Parmi ces initiatives, le développement des CAE nous semble particulièrement prometteur. En effet, du fait de leurs caractéristiques particulières qui les rapprochent d'une forme de néo-compagnonnage, les SCOP de type CAE nous semblent être des structures de nature à favoriser l'entrepreneuriat responsable.

Références

- Aubenque P., (1993), *La prudence chez Aristote*, Paris, PUF.
- Auberger M.N., (2004), « Le dialogue social territorial et les parties prenantes : quelques expériences internationales », *Développements*, N°36, mars 2004, p.21-24
- Bandura A., (2002), *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, traduction Jacques Lecomte, Editions de Boeck traduction française de Bandura A. (1995), *Self-Efficacy in changing societies*, New-York, Cambridge University Press.
- Blanc J., (2006), « Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire », *La lettre du management responsable*, n°5, <http://www.esdes-recherche.net>

- Boutillier S. et Uzinidis D., (1999), *La légende de l'entrepreneur*, coll. Alternatives économiques, Paris, Syros.
- Capron M. et Quairel F.(2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte.
- Commission Européenne, (2004), *Entrepreneuriat responsable – Guide de bonnes pratiques*, DG Entreprises.
- De Woot P., (2005), « L'entrepreneur », *Reflets perspectives de la vie économique*, 2005-1, pp. 93-105
- Dunoy J.P., (1991), *Le compagnonnage aux sources de l'économie sociale*, Mutualité française, Paris.
- Facchini F., (2006), « L'entrepreneur comme un homme prudent », working paper, <http://phare.univ-paris1.fr/pdf/Facchini-Lentrepreneur.doc>
- Facchini F., Pelissier Tanon A. (2005) « Apprendre à entreprendre. L'esprit d'entreprise et l'école autrichienne », Colloque international ESC Brest, 13 et 14 octobre 2005, http://www.esc-brest.fr/fr/groupe/Le_Colloque.asp
- Granjon M.C., (1999), « La prudence d'Aristote : histoire et pérégrination d'un concept », *Revue française de science politique*, volume 49, numéro 1, pp. 137-146.
- Gond J.P., (2004), « Apprendre à devenir tous socialement responsables ! Apprentissage organisationnel et performance sociétale de l'entreprise », in Igalens J.(ed), *Tous responsables*, Editions d'Organisation, pp. 109-130.
- Hernandez E.-M. (2005), « Extension du domaine de l'entrepreneur : vers un modèle du 'tout et tous' entrepreneurs », *Humanisme & Entreprise*, vol ; 270, pp. 33-45.
- Hernandez E.-M., (2001), *L'entrepreneuriat, Approche Théorique*, Paris, L'Harmattan
- Icher F., (1995), *Les compagnons ou l'amour de la belle ouvrage*, Gallimard, Paris.
- Julien et Marchesnay, (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica.
- Kirzner I. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, traduction française, (2005) *Concurrence et esprit d'entreprise*, Economica, Paris.
- Kirzner I. (1979), *Perception, Opportunity and Profit*, Chicago : University of Chicago Press.
- Marschenay M., (1997), "Petite entreprise et Entrepreneur" in Simon Y. (ed), *Encyclopédie de Gestion*, Economica, p. 2209-2219.
- Mathé J.-C. et River A., (2003), « La SCOP, une entreprise alternative ? », *La Revue des Sciences de gestion, Direction et Gestion*, vol. 200, pp. 64-75
- Pelissier Tanon (2005), « L'adoption d'une attitude socialement responsable et ses fondements psychologiques. Un point de vue aristotélicien », Colloque de l'AIMS.
- Pontier M., (2004), « Les éléments d'une gestion du système social dans le compagnonnage », *Humanisme et Entreprise*, n°265, pp. 73-85
- White L.H. (1976), « Entrepreneurship, Imagination and the question of equilibration », published in Littlechild S.C. (ed.), *Austrian Economics: Tension and New directions*, Boston: Kluwer Academic.