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

par Sandrine Stervinou et Christine Noël

Résumé

Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) constituent un outil juridique pertinent non seulement pour soutenir 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 caractérisant un entrepreneuriat responsable.

Abstract

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.

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) montre 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. Pour Detilleux (2007), les valeurs phares autour desquelles est construite une coopérative sont des valeurs qui font écho 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, cristallisées dans le fonctionnement démocratique d'une coopérative, les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) ont pour finalité de fournir aux porteurs d'un projet de création d'entreprise un cadre juridique protecteur et incitatif susceptible non seulement de tester la pertinence de ce

projet en minimisant les risques de perte financière pour l'entrepreneur, mais également de bénéficier de leviers d'apprentissages collectifs.

L'objectif de cet article est d'analyser, à partir d'une étude de cas conduite dans la région nantaise, en quoi le fonctionnement d'une CAE et la nature des échanges qui s'y nouent peuvent faciliter le développement des qualités et des compétences qui caractérisent un entrepreneur responsable c'est-à-dire un entrepreneur prudent. Alors que les collectivités territoriales et l'Etat cherchent de nouveaux moyens pour favoriser la création d'entreprise, l'intérêt des coopératives d'activité et d'emploi mérite d'être étudié. Mais il ne s'agit pas seulement d'analyser l'efficacité des CAE sur un plan économique. Il suffirait pour cela de comparer, par exemple, le taux de mortalité des projets portés par la CAE et le taux de mortalité moyen des entreprises. Nous entendons dégager, dans le cadre de cet article, l'intérêt social de cet outil juridique.

Après avoir présenté le cadre juridique et le contexte économique de développement des SCOP et des CAE, nous présenterons les critères d'un entrepreneuriat responsable tel que nous le concevons. Puis nous présenterons l'étude de cas réalisée en mars 2007.

1. Les CAE, des structures juridiques favorisant une approche alternative de l'entrepreneuriat

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 très petites entreprises, qui contribuent à la création de 1 500 emplois par an. La taille moyenne d'une SCOP est de 22 salariés¹⁸. Après avoir défini les caractéristiques juridiques de la SCOP, nous préciserons quelles sont les particularités des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE).

1.1. 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 ».

1.1.1. Les règles de constitution d'une SCOP

La SCOP réunit deux catégories d'associés : les associés salariés et les « investisseurs ». Les associés salariés participent aux choix stratégiques de

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

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

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. A titre d'exemple, une formation de sensibilisation à la gestion et au fonctionnement de la structure coopération 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 doivent pas travailler 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

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

Les SCOP sont gérées selon les règles d'un management participatif qui implique chaque salarié. Qu'il s'agisse d'une SCOP de type SARL ou de type 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 de réserves qualifiées de « fonds de développement ». Ces réserves représentent en moyenne 45 % de la répartition des bénéfices des SCOP, tandis que la part distribuée aux salariés représente 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. En effet, de par sa structure juridique, une SCOP échappe à tout risque d'OPA ou de délocalisation.

1.1.3. Les SCOP, une démarche empreinte de valeurs solidaires

Au-delà de ces avantages juridiques, la création d'une SCOP résulte largement des valeurs humanistes de ses fondateurs. Ainsi, H. Gouil (1999), cité par J. Boncler et M. Hlady Rispal (2003) souligne quatre facteurs de motivation susceptibles d'expliquer le choix d'une structure de l'économie sociale et solidaire dont font partie les SCOP. Le premier facteur a trait à la compassion et à l'empathie des créateurs. Le second renvoie à l'humanisme défendu comme valeur. Cet humanisme serait sous-tendu par la volonté d'amener l'autre à prendre en main son destin dans le respect de sa dignité. Le troisième facteur serait plutôt d'ordre sociétal, puisqu'il vise à utiliser l'économie et la technique pour créer une société plus juste et plus solidaire. Enfin, le dernier facteur, lié à l'expertise des créateurs dans le domaine des relations humaines et du développement local, les conduit à s'impliquer dans un projet social favorisant l'insertion. Ces valeurs sont également perceptibles dans les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) qui constituent des formes particulières de SCOP.

1.2. Le fonctionnement des CAE

Parallèlement à l'essor des SCOP, se sont développées des sociétés coopératives dont la finalité est de fournir aux porteurs d'un projet de création d'entreprise un cadre juridique protecteur et incitatif : les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE).

1.2.1. La finalité des CAE

Les coopératives d'activité et d'emploi peuvent être considérées comme de véritables outils d'expérimentation entrepreneuriale dans la mesure où elles permettent à des porteurs de projet de tester à la fois la pertinence de leur projet et la force de leur motivation. En cela, elles se rapprochent des sociétés de portage salarial même si elles répondent à une logique différente.

1.2.1.1. Un outil d'expérimentation entrepreneuriale

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 entreprises nouvellement créées. En effet, malgré l'existence de structures d'aides à la création d'entreprises sur l'ensemble du territoire, telles que les

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

Chambres Consulaires ou les associations d'accompagnement, de nombreuses entreprises disparaissent au bout de trois ans d'existence. 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 avoir à créer ex nihilo une structure juridique. Le porteur de projet conserve le statut de salarié en Contrat à Durée Indéterminée, ce qui lui garantit le maintien de ses droits sociaux en cas d'échec. Il peut bénéficier des avantages du salariat tout en créant son entreprise. Ce dispositif peut également s'avérer utile pour les demandeurs d'emploi qui continueront à percevoir leurs allocations Assedic, ou pour les bénéficiaires des minima sociaux. 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'interrompre ou d'abandonner son projet.

L'entrepreneur-salarié est rémunéré au prorata du chiffre d'affaires réalisé, déduction faite des cotisations sociales (salariales et patronales) et de la participation aux frais de la structure. Concrètement chaque entrepreneur-salarié verse 10 % de son chiffre d'affaires pour couvrir les frais de structure de la CAE. En contrepartie, 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 l'activité se révèle viable, l'entrepreneur-salarié peut décider de quitter la coopérative pour poursuivre son activité en créant sa propre entreprise. Il peut également 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.

1.2.1.2. Une logique distincte du portage salarial

A première vue, les coopératives d'activité et d'emploi pourraient être assimilées aux sociétés de portage salarial. En effet, ces sociétés proposent à des porteurs de projet, qui deviennent salariés de la société de portage, un accompagnement destiné à favoriser le développement de leur activité. L'accompagnement proposé peut varier de la gestion administrative et comptable à un soutien managérial plus poussé comprenant par exemple une mise en réseau ou la construction d'offres en commun. Les salariés « portés » perçoivent une rémunération de base en fonction de leur temps de travail et une rémunération complémentaire qui dépend du chiffre d'affaires qu'ils ont réalisé. En contrepartie des services dont ils ont bénéficié, ils doivent acquitter des frais de gestion variant entre 3 et 15 % du chiffre

d'affaires réalisé. Le portage salarial, apparu en France dans les années quatre-vingt, s'est fortement développé depuis les années 2000. A l'heure actuelle, selon les données du Syndicat National des Entreprises de portage salarial, le portage salarial concernerait plus de 15 000 employés pour un chiffre d'affaires de près de 183 millions d'euros en 2004¹⁹. La plupart des professionnels ayant recours au portage salarial proposent des prestations intellectuelles principalement dans le secteur de la communication, du marketing ou de la formation.

Ainsi les CAE se distinguent des sociétés de portage salarial principalement en ce qui concerne leur finalité, l'inscription territoriale de la CAE et la gamme des activités susceptibles d'y être développées.

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 durablement. Le projet de la CAE a ainsi une forte dimension collective.

D'autre part, lors de sa création, chaque coopérative d'activités et d'emplois constitue un comité de pilotage qui peut réunir des représentants des Pouvoirs Publics (services de l'Etat, Direction Départementale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), des collectivités locales et d'organismes sociaux (tels que les ASSEDIC et l'ANPE), ainsi que des partenaires financiers (des établissements de crédit). La CAE repose donc sur une dynamique locale.

Enfin, tandis que les activités développées par l'intermédiaire des CAE sont très diverses en s'étendant de la formation, à la vente ambulante, les activités développées par l'intermédiaire du portage salarial relèvent exclusivement de prestations intellectuelles.

1.2.2. La place des CAE dans les dispositifs d'aide à la création d'entreprise

Les CAE constituent tout d'abord un outil d'aide à la création d'entreprise qui s'inscrit dans la politique d'incitation (ou de facilitation) à la création d'entreprise, menée de concert au niveau étatique et territorial. Cette politique s'explique par le manque de « vitalité entrepreneuriale » française. En effet, la France serait

19. http://www.portagesalarial.org/fr/images_db/Note_APEC.pdf

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

un des pays les moins compétitifs en terme de création d'entreprise, aux côtés d'États tels que la Pologne, la Russie ou encore la Slovénie²⁰. Cette faiblesse de l'esprit entrepreneurial français a été tantôt expliqué par un facteur culturel - la France est caractérisée par le 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 et de favoriser la création d'entreprises pérennes, 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 1er 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)²¹. 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'emploi²². La création, en 1995²³, des premières CAE participe à cette politique en faveur des créations d'entreprise. Elle répond plus particulièrement à la volonté de permettre à des salariés en poste ou à des demandeurs d'emploi d'expérimenter l'entrepreneuriat tout en conservant leurs avantages économiques (statut salarié pour les premiers, droit aux prestations sociales pour les seconds).

Une caractéristique fondamentale des CAE réside dans leur ancrage territorial car l'activité de ces coopératives nécessite une grande proximité avec les créateurs d'entreprise. Les CAE bénéficient du soutien des services de l'Etat et des collectivités territoriales dont elles deviennent 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 %²⁴ des ressources de la CAE. Mais au-delà de ce soutien financier, les collectivités locales peuvent également apporter aux CAE leur connaissance du milieu économique. Dès lors, grâce à ces liens financiers avec les acteurs territoriaux et à la proximité qu'elles entretiennent

20. Selon le classement mondial publié en février 2004 par le Global Entrepreneurship Monitor, la France se placerait seulement en 35ème position en ce qui concerne le nombre de créateurs d'entreprise pour cent personnes actives.

21. 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)

22. Source APCE

23. http://www.alternatives-economiques.fr/les-cooperatives-d-activites-et-d-emploi_fr_art_350_27917.html

24. Source : réseau coopérer pour entreprendre ; <http://cooperer.coop>

avec les créateurs, les CAE offrent un environnement propice à la concrétisation des projets. Elles participent ainsi au développement économique local en tant que vecteurs de création d'emplois.

Un réseau de CAE s'est constitué, regroupant les coopératives d'activité et d'emploi en France, en Belgique et en Suisse. Il s'agit du réseau Coopérer Pour Entreprendre. Il comptait, en 2006, 51 Coopératives d'Activités et d'Emploi, 20 établissements, 3 filiales et 21 permanences, soit 95 sites d'accueil, cumulant 7 392 projets accueillis. Au 31 décembre 2006, les créateurs étaient au nombre de 2 411 dont 1 527 entrepreneurs salariés, soit 734 contrats d'accompagnement et 793 contrats de travail (CDI) signés. Ce réseau réalise un chiffre d'affaires de plus de 21 millions pour l'ensemble des entrepreneurs-salariés (contre 5 730 926 € en 2002 et 12 500 000 € en 2004)²⁵.

Les caractéristiques juridiques et économiques des coopératives d'activité et d'emploi, que nous venons de présenter, font de cette structure un vecteur d'entrepreneuriat responsable. Il convient à présent de définir ce que désigne concrètement la notion d'entrepreneuriat responsable et en quoi les CAE pourraient favoriser un apprentissage efficace dans ce domaine.

2. La prudence et la coopération : deux ingrédients d'un entrepreneuriat responsable

Afin de comprendre en quoi les CAE peuvent permettre de favoriser un entrepreneuriat responsable, nous définirons cette notion, puis nous verrons pourquoi elle se caractérise par deux qualités essentielles : la prudence et la coopération.

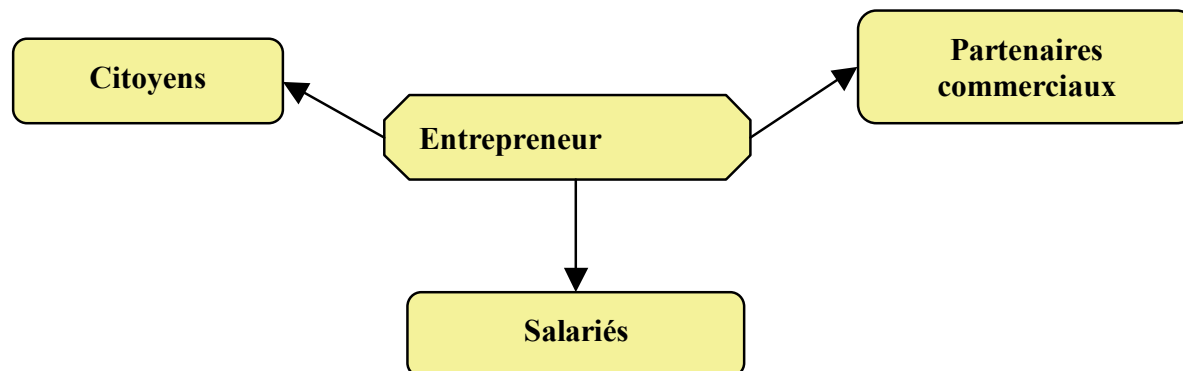
2.1. De l'entrepreneuriat responsable à l'entrepreneur responsable

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 pas le seul paramètre décisionnel pour l'entrepreneur responsable, mais il doit être confronté aux facteurs sociaux, environnement et sociétaux.

25. Source : Idem

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

Graphique 1 : La conception européenne de l'entrepreneuriat responsable



L'entrepreneuriat responsable implique 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 parmi les qualités intrinsèques attendues d'un entrepreneur.

2.2. Les qualités distinctives de l'entrepreneur

Julien et Marchesnay (1988, p. 58) soulignent que les origines du mot « entrepreneur » renvoie tout d'abord à son caractère impétueux voire aventureux

qui l'oppose au gestionnaire, défini comme calculateur et réfléchi. L'entrepreneur est considéré au Moyen-Âge comme celui qui tient la « ventura » c'est-à-dire le hasard et « dont la punition pouvait être la « fortuna » (la tempête, le risque ou l'argent).

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. Coordinateur de ressources économiques, l'entrepreneur doit être capable d'anticiper le changement (Julien et Marchesnay, 1988). Cette capacité à s'adapter à l'imprévu en s'adaptant à des situations non planifiées est particulièrement soulignée par Langlois et Cosgel (1993). 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 (2007) propose de faire de la prudence la qualité fondamentale de l'entrepreneur. Mais cette définition ne s'oppose-t-elle pas à ce qui fait l'essence de l'entrepreneuriat à savoir la prise de risque ?

Créer une entreprise implique en effet d'accepter la prise de risque sur le plan financier, professionnel, familial et même psychologique en cas d'échec. « L'entrepreneur serait le personnage-clé de la dynamique capitaliste dans la mesure où il assurerait les risques inhérents au fonctionnement du marché » (Julien et Marchesnay, 1996, p. 16) Toutefois, accepter le risque d'échec ne signifie nullement faire preuve d'inconscience ou de désinvolture. Si l'esprit d'entreprise repose sur la prise de risque, celui-ci doit être « mûri de prudence, de lucidité et d'expertise gestionnaire » (Julien et Marchesnay, 1996, p. 19). Dès lors, l'entrepreneur responsable devrait être conscient de ses devoirs vis-à-vis des salariés, des partenaires commerciaux et des citoyens et il devrait faire preuve de prudence et d'esprit de coopération.

2.3. La prudence et la coopération, qualités d'un entrepreneur responsable

Dans le langage commun, une personne responsable est une personne qui assume les conséquences de ses actes. Mais la notion de responsabilité a connu une série d'évolutions au cours du siècle dernier. Jusqu'au XIXe siècle, la responsabilité juridique ou morale était une responsabilité d'imputation :

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

la personne devait rendre des comptes, répondre des actes qui lui étaient imputables face aux ayants-droit (Noël, 2004). A la fin du XIXe siècle émerge la notion juridique de responsabilité sans faute. Cette notion permet de se focaliser non sur l'auteur présumé d'un dommage mais sur l'obligation de réparation. L'émergence de cette notion témoignerait selon Thomasset (2006) du fait que le souci économique aurait pris l'ascendant sur la préoccupation morale. Enfin à la fin du XXe siècle, l'extension exponentielle de nos possibilités d'action due aux avancées de la science et de la technique a favorisé une nouvelle transformation de la notion de responsabilité. Celle-ci devient un principe de précaution, une sorte d'habitus « nourri de prudence et de sagesse » (Thomasset, 2006).

La responsabilité devient dès lors une capacité à anticiper les risques, à réagir face à l'incertain et à envisager à cette fin une action concertée avec ses partenaires. En ce sens, la prudence serait la première composante de la responsabilité entrepreneuriale. 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 proches²⁶ ». 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 (2007), 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 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

26. Aristote, Ethique à Nicomaque, 1140 à 26

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. La capacité à coopérer avec ses partenaires, à se confronter et à intégrer leurs points de vue, constitue également une des composantes de la responsabilité de l'entrepreneur.

La complexification du monde économique rend de plus en plus désuète l'image de l'entrepreneur solitaire. Même lorsqu'il est seul, l'entrepreneur doit pouvoir compter sur un réseau personnel et professionnel pour mener à bien ses projets, c'est pourquoi il est possible de considérer qu'il n'agit jamais seul (Coster, 2003 ; Ben Hafaïedh, 2006). Dès lors, l'une des qualités discriminantes d'un entrepreneur sera sa capacité à mobiliser les acteurs qui gravitent autour de lui (financeurs, accompagnateurs, parties prenantes impliquées dans le projet) et à savoir coopérer avec ces parties.

Mais ces qualités, ces fondements psychologiques d'une attitude responsable peuvent-ils être développés ? Sont-ils susceptibles d'un apprentissage ?

2.4. 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

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

entrepreneurial (Bandura, 1977, 1986). Cependant, il ne faut pas oublier que les qualités développées et les connaissances acquises par un entrepreneur s'enracinent dans son histoire personnelle, dans les habitudes et les valeurs forgées au cours de son passé, et sont difficiles à changer du tout au tout (Vaudelin et Levy, 2003). Si nous entendons justement montrer que les CAE permettent de favoriser l'acquisition de ce sentiment d'efficacité personnelle et de développer la prudence nécessaire à un entrepreneur responsable, nous ne saurions soutenir la thèse selon laquelle l'expérience acquise lors de la participation à une CAE permet à elle seule de garantir le succès d'un porteur de projet.

Nous allons voir à présent, à partir d'une étude de cas, conduite en Loire-Atlantique, comment une CAE peut contribuer à une conception plus responsable de l'entrepreneuriat.

3. Le cas d'une CAE de Loire-Atlantique

Après avoir présenté la méthode de recherche mise en œuvre, nous présenterons la manière dont la CAE étudiée se positionne dans le paysage nantais du soutien à la création de micro-entreprises et comment elle fonctionne sur le plan pratique, puis nous présenterons les résultats émergents de notre analyse.

3.1. La méthode de recherche

Pour comprendre comment fonctionne la CAE et quels sont les processus d'apprentissage qui s'y développent, nous avons eu recours à la méthode de l'étude de cas.

Conformément aux principes de l'étude de cas, la méthode a consisté à multiplier les sources de données (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1989) et à n'utiliser une information, selon le principe de recherche par triangulation, qu'à partir du moment où elle n'apparaissait que dans deux sources de nature différente et au mieux dans trois. Les données traitées dans ce cas ont été obtenues par des sources secondaires publiques (sites internet et revues professionnelles), des sources secondaires privées (document de la CAE et des organismes contactés) et d'une série d'entretiens semi-directifs réalisés en 2007 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 Nantes²⁷. Nous avons poursuivi notre recherche jusqu'à la saturation des données, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune information nouvelle ne puisse émerger de nouvelles données (Strauss et Corbin, 1990).

27. Le verbatim extrait des entretiens est indiqué en italique et entre guillemets.

3.2. Le positionnement de la CAE sur le territoire nantais

Les différents intervenants en matière de création de micro-entreprises sur le territoire nantais collaborent ensemble en fonction d'une sorte de « division du travail ». Les collectivités locales ont cherché à offrir un dispositif complet et efficace ; aussi, les structures sont appelées à s'organiser en réseau afin d'éviter les redondances²⁸.

Il apparaît que la plupart des acteurs nantais appartiennent à des réseaux nationaux, intervenant sur du financement et/ou de l'accompagnement. La majorité des acteurs présentés sont des associations ayant une action spécifique à destination des publics exclus de la vie économique (demandeurs d'emploi, allocataires des minima sociaux...) et bénéficiant de financements locaux (Région, département, Agglomération). Parmi les antennes locales des organismes de financement, se trouvent l'Adie, le Fondès (antenne du réseau France Active) et Nantes Initiative (appartenant au réseau France Initiative), qui proposent des dispositifs propres et cogèrent des dispositifs comme Eden, le prêt à la création d'entreprise et des prêts régionaux ; l'Adie et Nantes Initiative assurant également un accompagnement.

L'Adie intervient spécifiquement auprès de populations cibles selon des critères objectifs (demandeurs d'emploi, rmistes...), un critère déterminant étant l'exclusion du prêt bancaire, sur des montants et des durées de crédit strictement encadrés. L'Adie a fixé un montant de 10 000 € maximum en besoins de financement par projet de création, avec un montant de prêt maximum de 5 000 € (au minimum 500 €)²⁹. La politique de l'Adie consiste à accorder relativement facilement un premier prêt d'un faible montant et d'abonder, un an après, si le projet fonctionne bien. L'idée sous-jacente est de favoriser un test en grandeur nature. Le rôle principal du Fondès est d'aider le porteur de projet à monter son dossier de financement en lui offrant des garanties sur les prêts lui permettant d'obtenir un prêt bancaire. Quant à Nantes Initiative, la plate-forme d'initiative locale, en dehors de l'offre de prêts d'honneur, d'un montant moyen de 10 000 €, elle joue également un rôle d'écoute vis-à-vis du porteur de projet et l'aide à prendre du recul tout en apportant des conseils sur la réalisation de l'étude de marché, du business plan et peut apporter des services complémentaires comme des formations thématiques (développement commercial, prise de parole en public...) ou le parrainage par des cadres dirigeants.

En matière d'accompagnement et de formation, trois acteurs principaux interviennent : l'association Boutique de Gestion Ouest (BG Ouest), membre du réseau des Boutiques de Gestion, l'association Compétences et la CAE créée sur Nantes en 2003, membre du réseau national des CAE, que nous avons étudiée plus particulièrement.

28. Analyse développée dans N. Schieb-Bienfait et C. Clergeau (2005), « Les dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise ou l'économie sociale au secours de l'économie de marché », 4ème Congrès Académie de l'Entrepreneuriat, Paris, novembre.

29. Adie, Rapport d'activité 2006

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

BG Ouest a pour mission d'accompagner des porteurs de projet et de proposer des formations sur les domaines généraux de la gestion. Elle offre plusieurs parcours d'accompagnement aux porteurs de projet à la suite d'un accueil individuel. L'accompagnement des projets comprend un volet technique (concernant les outils et démarches à suivre) et un volet humain qui s'attache à prendre en compte le parcours du porteur de projet, ses aspirations, ses contraintes et sa motivation. Si, en principe, elle est ouverte à tout public, BG Ouest accueille essentiellement des publics défavorisés et/ou au chômage (à plus de 80 %). Compétences, association d'une trentaine de bénévoles (dont une vingtaine sur Nantes et l'autre partie sur Saint-Nazaire), créée en 1989, offre des services gratuits de conseil aux créateurs d'entreprise dans le cadre d'un accord de partenariat avec le Conseil Général qui la subventionne à cette fin. L'idée est de les aider dans la structuration du projet, les demandes de financement et les démarches administratives. L'accueil est individuel et un suivi post création est réalisé pour les projets les plus fragiles. La CAE nantaise revêt une fonction bien spécifique dans ce paysage en jouant, en quelque sorte, le rôle de couveuse, accompagnant le porteur de projet aussi longtemps que nécessaire, en le salariant à la coopérative. La CAE accueille tout type de profil de créateur dès l'instant où il possède un savoir-faire et semble motivé. Cependant, les porteurs accompagnés accueillis doivent avoir un projet d'une certaine maturité afin de pouvoir générer rapidement du chiffre d'affaires. Dans le cadre de la CAE, le porteur bénéficie à la fois de conseils individuels et d'échanges réguliers, avec les autres créateurs, dans le cadre d'ateliers et de réunions diverses. De plus, toute la partie administrative de l'entreprise est prise en charge par la structure de la CAE.

La totalité des acteurs rencontrés soulignent le fait que seule la CAE permet une réelle sensibilisation au métier d'entrepreneur, en permettant une mise en œuvre encadrée et un environnement sécurisant pour le porteur de projet. Ce rôle de couveuse aurait pu être porté par BG Ouest car il correspond à la philosophie des Boutiques de Gestion, selon laquelle on ne naît pas entrepreneur mais on apprend à le devenir. Toutefois, BG Ouest n'a pas souhaité créer une couveuse qui aurait été une concurrente de la CAE existante.

3.3. 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.

Graphique 2 : Les phases de l'expérimentation du projet au sein des CAE



Les porteurs de projet qui s'adressent 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. 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.

Les frais sont plus importants pour l'entrepreneur-salarié que pour un entrepreneur 'classique' : une partie du chiffre d'affaires est prélevée 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. Aussi, le recours à une CAE n'est pas pertinent sur un plan purement financier, ce qui explique que 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 moyenne, 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.

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

3.4. 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 l'apprentissage 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.

3.4.1. 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.

3.4.2. Une forme de néo-compagnonnage

La CAE se veut un cadre favorisant l'acquisition de 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-Âge, se développent les confréries de métiers auxquelles sont rattachées les dénominations d'Apprenti, de Compagnon et de Maître. Les apprentis sont formés par les maîtres pendant deux à cinq ans et deviennent ensuite aspirants compagnons lorsqu'ils débutent leur Tour de France. Le Tour achevé, il leur faut réaliser un chef-d'oeuvre pour devenir compagnons. Le terme de compagnon apparaît au 15ème siècle, remplaçant le terme valet.

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

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

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 aux 12^{ème} et 13^{ème} siècles, 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 et la coopération s'avèrent centrales. 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. Pour cela, il doit être capable de mobiliser un réseau personnel et professionnel.

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 ». L'enjeu est de taille car les territoires régionaux – en Europe comme dans la plupart des pays occidentaux – peuvent de moins en moins compter sur de grands investissements étrangers pour dynamiser leur tissu économique. Les avantages fiscaux et sociaux accordés par les pays en voie de développement attirent les financements des grandes entreprises. Julien (2000) souligne en effet que le développement territorial des pays occidentaux dont le Canada ou la France repose de plus en plus sur la capacité des collectivités territoriales à créer une dynamique entrepreneuriale à partir des micro-entreprises. C'est pourquoi les collectivités territoriales sont particulièrement attentives aux initiatives qui favorisent un entrepreneuriat durable. Parmi ces initiatives, les coopératives d'activité et d'emploi, en raison de leurs caractéristiques particulières qui les rapprochent d'une forme de néo-compagnonnage, nous semblent être des structures de nature à favoriser l'entrepreneuriat responsable.

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

Bibliographie

- P. Aubenque (1993), *La prudence chez Aristote*, PUF, Paris.
- M.N. Auberger (2004), « Le dialogue social territorial et les parties prenantes : quelques expériences internationales », *Développements*, No. 36, p. 21-24, mars.
- A. Bandura (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*, Cambridge University Press, New-York.
- C. Ben Hafaïedh (2006), « Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 5, No. 2, p. 31-54.
- J. Blanc (2006), « Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire », *La lettre du management responsable*, No. 5, <http://www.esdes-recherche.net>.
- J. Boncler et M. Hlady Rispal (2003), *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire*, Editions de l'ADREG.
- S. Boutillier et D. Uzinidis (1999), *La légende de l'entrepreneur*, coll. Alternatives économiques, Syros, Paris.
- M. Capron et F. Quairel (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- Commission Européenne (2004), *Entrepreneuriat responsable – Guide de bonnes pratiques*, DG Entreprises.
- V.-I. De la Ville (2001), « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités », *Revue de l'entrepreneuriat*, Vol. 1, No. 1, p. 43-60.
- P. De Woot (2005), « L'entrepreneur », *Reflets perspectives de la vie économique*, Tome XLIV, 2005-1, p. 93-105.
- J.P. Dunoy, (1991), *Le compagnonnage aux sources de l'économie sociale*, Mutualité Française, Paris.
- K. Eisenhardt (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, p. 532-550.
- F. Facchini (2007), « L'entrepreneur comme un homme prudent », *La Revue des Sciences de gestion*, No. 226-227, p. 29-38.
- F. Facchini et A. Pelissier Tanon (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.
- M.C. Granjon (1999), « La prudence d'Aristote : histoire et pérégrination d'un concept », *Revue Française de Science Politique*, Vol. 49, No. 1, p. 137-146.
- J.P. Gond (2004), « Apprendre à devenir tous socialement responsables ! Apprentissage organisationnel et performance sociétale de l'entreprise », in J. Igalens (Ed.), *Tous responsables*, Editions d'Organisation, Paris, p. 109-130.
- H. Gouil (1999), *Entreprendre en économie sociale : sens des affaires ou affaires de sens*, Editions Liaison, Paris.
- E.-M. Hernandez (1999), *Le processus entrepreneurial. Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat*, L'Harmattan, Paris.
- E.-M. Hernandez (2001), *L'entrepreneuriat, Approche Théorique*, L'Harmattan, Paris.
- E.-M. Hernandez (2005), « Extension du domaine de l'entrepreneur : vers un modèle du 'tout et tous' entrepreneurs », *Humanisme & Entreprise*, No. 270, p. 33-45.
- F. Icher (1995), *Les compagnons ou l'amour de la belle ouvrage*, Gallimard, Paris.
- P.A. Julien (2000), « Les conditions d'un entrepreneuriat responsable », *Revue Organisation et Territoires*, Eté, p. 5-18.
- P.A. Julien et M. Marchesnay (1988), *La petite entreprise*, Vuibert, Paris.
- P.A. Julien et M. Marchesnay (1996), *L'entrepreneuriat*, Economica, Paris.
- I. Kirzner (1973), *Competition and Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, traduction française, (2005) *Concurrence et esprit d'entreprise*, Economica, Paris.

- I. Kirzner (1979), *Perception, Opportunity and Profit*, Chicago: University of Chicago Press.
- R. Langlois et M.M. Cosgel (1993), « Franck Knight on Risk, Uncertainty and the Firm: a new Interpretation », *Economic Inquiry*, Vol. 31, No 3, p. 456-465.
- M. Marschenay (1997), « Petite entreprise et Entrepreneur » in Simon Y. (éd.), *Encyclopédie de Gestion, Economica*, Paris, p. 2209-2219.
- M. Marchesnay (2000a), « Entrepreneuriat et territoire » in T. Verstraete (Ed.) : *Histoire d'Entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, EMS, Paris.
- M. Marchesnay (2000b), « L'entrepreneuriat, une vue kaléidoscopique », *Revue internationale des PME*, Vol. 13 ; No.1.
- J.-C. Mathé et A. River (2003), « La SCOP, une entreprise alternative ? », *La Revue des Sciences de gestion*, N° 200, p. 64-75.
- A. Pelissier-Tanon (2005), « L'adoption d'une attitude socialement responsable et ses fondements psychologiques. Un point de vue aristotélicien », *Colloque de l'AIMS*.
- M. Pontier (2004), « Les éléments d'une gestion du système social dans le compagnonnage », *Humanisme et Entreprise*, N° 265, p. 73-85.
- A. Strauss, J. Cobin, (1990), *Basics of Qualitative Research*, Newbury Park: Sage.
- A. Thomasset (2006), « De la prudence à la précaution », *Ceras – revue Projet*, No. 293, Juillet, <http://www.ceras-projet.com/index.php?id=293>.
- J.P. Vaudelin et Th. Levy (2003), « L'entrepreneuriat est-il énonçable et enseignable ? Quelques réflexions à partir d'expériences françaises », *Colloque de l'AIREPME*, Agadir, octobre, <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/agadir/Vaudelin-Levy%20D.pdf>.
- R.K. Yin (1989), *Case Study research: Design and methods*, Newbury Park: Sage.
- T. Verstraete (1999), *Entrepreneuriat : connaître l'entrepreneur ; comprendre ses actes*, L'Harmattan, Paris.
- L.H. White (1976), « Entrepreneurship, Imagination and the question of equilibration », published in Littlechild S.C. (Ed.), *Austrian Economics: Tension and New directions*, Kluwer Academic, Boston

Prospective et typologie de forces de ventes externalisées

par Erick Leroux

Résumé

Cet article propose de présenter les résultats d'une recherche liés à la pratique de la vente par les forces de ventes externalisées qui est une forme très récente d'externalisation des ressources humaines. Plusieurs types de vente ont été répertoriés selon des contextes de vente et la présence d'incertitude ou non. Il ressort que certaines pratiques de vente sont externalisables et d'autres le seront probablement dans les années à venir.

Abstract

This article proposes the results of a research related to the practice of the sale by the outsourcing sales forces which is a very recent form of outsourcing of human resources. Several types of sale were indexed according to contexts of sale and the presence of uncertainty or not. Outsourcing is possible for few sales and others will be it probably in new years.

Nombreuses sont les entreprises qui font appel à des forces de vente externalisées. Le marché de la prestation de vente externalisée enregistre une forte croissance, avec un taux annuel de croissance proche de 25%³⁰. Les forces de vente dites « externalisées » (FVE) ou « supplétives » (FVS) exécutent des missions variées de manière ponctuelle ou permanente. Selon Montaudoin³¹ (2006) « l'externalisation permet d'allouer des ressources additionnelles là où on a décidé de le faire, et ce dans un délai très court ». Par exemple, Fischer³² utilise une force de vente externalisée en permanence. Cette recherche résulte d'une enquête sur les relations entre prestataires de vente externalisée et entreprises externalisatrices de force de vente. Pour cette communication, elle est centrée sur les éléments concernant la vente pratiquée par les commerciaux externalisés. Les arguments théoriques et méthodologiques sur lesquels repose ce travail sont exposés dans les paragraphes suivants.

Dans un premier temps nous abordons l'externalisation de la force de vente et la théorie des coûts de transaction qui explique ce phénomène. La deuxième partie de l'article est consacrée au terrain de l'étude, c'est-à-dire aux résultats d'une enquête relative à la vente des FVE et à une proposition de typologie des ventes externalisables.

30. Baromètre Outsourcing de Ernst et Young

31. J-C Montaudoin est directeur général de Circular Provente, prestataire de FVE

32. Action commerciale n° 269/ année 2006