

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 71 (2013)

**Heft:** 4

**Artikel:** La manufacture coopérative

**Autor:** Bodet, Cathrine / Chonik, Anne / Veyer, Stéphane

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-390979>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LA MANUFACTURE COOPÉRATIVE

CATHERINE BODET, ANNE CHONIK, STÉPHANE VEYER

*Coopaname*

*catherine.bodet@ouvaton.org, anne.chonik@gmail.com, stephane.veyer@coopaname.coop*

JEAN LUC CHAUTAGNAT, ANNE LAURE DESGRIS, SYLVIE MUNIGLIA

*Oxalis*

*jl.chautagnat@oxalis-scop.org, al.desgris@oxalis-scop.org, s.muniglia@oxalis-scop.org*

> Ce collectif d'auteurs oeuvrant au sein des coopératives Oxalis et Coopaname présentent le contexte de leur projet de recherche-action que représente la Manufacture collective. Cette dernière s'inscrit dans la filiation des coopératives d'activités et d'emploi (CAE) et revendique une méthodologie fondamentale d'accompagnement et de formation à l'identité et aux valeurs coopératives. Les auteurs argumentent sur la nécessité de construire la démocratie et de développer et expérimenter une capacité coopérative.

Mots-clés: Coopératives d'activités et d'emploi (CAE), valeurs coopératives, démocratie, citoyenneté, méthodologie, recherche-action.

## INTRODUCTION

Il y a près de vingt ans, les premières coopératives d'activités et d'emploi (CAE) opéraient une rupture méthodologique fondamentale afin de mieux accompagner la création d'activités. En libérant les individus de la création technique de l'entreprise, et en mutualisant la prise de risque, elles ont permis aux porteurs de projets de se consacrer à l'essentiel: le métier et la relation commerciale. Cette «manière de procéder», cette capacité d'intégration, ce savoir-faire pédagogique en matière de coopération, ne pourrait-on pas l'utiliser à une autre échelle, non pas pour accompagner des individus ou de petits groupes, mais des collectifs de travail plus larges – des PME et des TPE<sup>1</sup> par exemple? C'est ce raisonnement qui a conduit Oxalis<sup>2</sup> et Coopaname à mettre en place la «Manufacture coopérative».

La Manufacture coopérative est une recherche-action ambitieuse en matière d'accompagnement à la transformation de collectifs de travail (groupes d'usagers, PME, associations, projets étudiants, collectifs informels de professionnels autonomes...) en organisations coopératives – quel que soit, au final, le statut juridique mobilisé, et quels que soient les fondements de cette transformation: récupération, mutation, transmission, reprise, évolution. Au cœur du projet, un travail sur l'*affectio societatis*<sup>3</sup> et l'émergence d'une capacité collective à

<sup>1</sup> TPE et PME : très petites entreprises au dessus de 20 salariés et petites et moyennes entreprises au delà et jusqu'à 249 salariés.

<sup>2</sup> <http://www.oxalis-scop.fr> et <http://www.coopaname.coop> : deux coopératives d'activités et d'emplois en France regroupant 800 entrepreneur-e-s

<sup>3</sup> L'*affectio societatis* désigne la volonté commune entre plusieurs personnes physiques ou morales de s'associer.

penser le rapport à l'entreprise, à sa propriété, à son projet, au pouvoir, au savoir.

## PRÉSENTATION

L'action est portée conjointement et coordonnée par deux coopératives du mouvement CAE: Coopaname d'une part, issue du réseau Coopérer pour entreprendre, et Oxalis d'autre part, issue du réseau Copéa.

Ce sont deux coopératives issues du mouvement des coopératives d'activités et d'emploi: Coopaname, du réseau Coopérer pour entreprendre ; Oxalis, du réseau Copéa. Elles intègrent tout.e porteur.e de projet désireux.se de vivre de ses savoir-faire de manière autonome au sein d'une entreprise collective dont l'objet est la création de droits, de protections et de solidarités sociales.

35 salarié.e.s composent les deux équipes internes des deux coopératives. Par ailleurs, Oxalis et Coopaname sont respectivement composées de 220 et 540 entrepreneur.e.s développant chacun.e tout ou partie d'une activité économique autonome apportée et intégrée à la coopérative. 500 de ces entrepreneur.e.s sont salarié.e.s à durée indéterminée de leur coopérative et 270 en sont associé.e.s.

Oxalis et Coopaname sont intimement intégrées à divers réseaux de l'économie sociale, solidaire, coopérative et équitable dont: Copéa, Coopérer pour entreprendre, Mouvement coopératif, acteurs de finance solidaire etc.

## CONTEXTE

Pourquoi est-il si difficile de fabriquer de la coopération? Pourquoi, par exemple, ne transforme-t-on pas davantage de sociétés classiques en coopératives de travail, qu'elles soient SCOP,<sup>4</sup> SCIC,<sup>5</sup> coopératives d'artisans, coopératives en loi 1947<sup>6</sup> etc.? Une grande partie de la réponse à cette question tient sans doute à la méconnaissance générale des statuts coopératifs, des principes de fonctionnement, des implications de ce mode d'organisation économique. En exprimant son souhait d'un «choc coopératif» et en appuyant le mouvement Scop pour qu'il gagne en visibilité, le gouvernement actuel va sans doute permettre une réelle amélioration de cet état de fait.

Outre l'indispensable accompagnement juridique et financier (voire économique) de toutes ces nouvelles coopératives, il sera toutefois nécessaire d'imaginer aussi un changement d'échelle dans l'accompagnement à la coopération elle-même.

L'évolution vers la coopération implique en effet qu'une culture spécifique se fasse jour. Non pas tant l'émergence d'un sens de la responsabilité, comme on l'entend souvent, mais plutôt d'une capacité collective à penser le rapport au pouvoir dans l'entreprise. Pour le dire de façon tranchée: on ne passe jamais de la féodalité à la démocratie en quelques jours, par le simple octroi d'un droit de vote ! Une démocratie se construit. Lentement. *Or, c'est de l'existence de cette démocratie d'entreprise (et rien d'autre !) que l'on pourra attendre la mobilisation de tous les ressorts qui permettront, in fine, de poursuivre une activité économique dans de bonnes conditions:* solidarité, cohésion, rigueur, innovation, audace, etc.

---

<sup>4</sup> SCOP: société coopérative et participative (jusqu'en 2010, société coopérative ouvrière de production)

<sup>5</sup> SCIC: société coopérative d'intérêt collectif organisant le multisociétariat.

<sup>6</sup> Société coopérative loi 47 est une forme juridique simplifiée de coopérative de base.

Comment accompagner massivement la construction de ces coopérations?

### CONSTRUIRE LA DÉMOCRATIE

Combien a-t-il fallu d'années, en France, pour passer de la conquête du suffrage universel à une démocratie «apaisée», effective d'un point de vue formel, et dotée des garanties minimales d'un état de droit? Certes l'analogie entre démocratie politique et démocratie d'entreprise peut difficilement aller plus loin. Pour autant, il ne faut pas négliger la dimension pleinement démocratique du processus de construction de coopérations. Car le passage en «mode coopératif» implique trois révolutions fondamentales comparables à celles à l'œuvre lors du passage d'une féodalité à une démocratie:

- > *De la propriété à la citoyenneté:* c'est une erreur fondamentale que de présenter la transformation en coopérative comme un transfert de la propriété de l'entreprise de ses actionnaires vers ses «usagers». La transformation en coopérative signe au contraire, essentiellement, la fin de l'entreprise en tant que propriété (de qui que ce soit) et son instauration comme bien commun dont l'usufruit est confié au groupement des personnes qui la gèrent. Comme dans la société civile, *il s'agit donc d'inventer dans chaque nouvelle coopérative, un rapport spécifique de citoyenneté – et non de copropriété – à l'entreprise.*
- > *Du dirigeant au gouvernement:* par complaisance, par isomorphisme, et peut-être aussi sous l'effet d'un certain complexe d'infériorité, on répète trop souvent aux mandataires sociaux élus des coopératives qu'ils sont des «dirigeants d'entreprise comme les autres». Qu'une coopérative exerce son métier sur un marché avec les mêmes contraintes et exigences que n'importe quelle entreprise ne fait aucun doute. Que le «métier» de mandataire social soit le même est un grave contresens: *on ne dirige pas une démocratie, on la gouverne!* La reproduction des rôles, postures, manières de faire traditionnels entre «chefs» et «exécutants» est un moyen assuré d'envoyer une nouvelle coopérative dans le mur.
- > *De la stratégie au projet de société:* une coopérative est l'outil économique partagé du groupement de personnes qu'est son sociétariat. Son existence même repose donc fondamentalement sur l'existence d'un contrat social entre ces membres, autrement dit, la formulation d'un projet d'ordre politique autour duquel chacune et chacun choisira de «faire société». Dans un contexte de concurrence économique exacerbée, *prendre le temps de l'élaboration d'un projet politique* semble souvent un luxe: il faut, le nez dans le guidon, poursuivre l'exploitation coûte que coûte. C'est pourtant un temps nécessaire sans lequel une coopérative (notamment une coopérative de travail) se trouve dépourvue de la dimension associative qui lui apporte force, cohérence et cohésion dans les moments difficiles.

### ACCOMPAGNER LA COOPÉRATION

Les trois révolutions nécessaires à la transformation d'une société de capitaux en coopérative ne vont pas de soi. Selon les entreprises, les contextes économiques, les dirigeants etc., elles peuvent se développer plus ou moins rapidement, plus ou moins spontanément, avec plus ou moins de cohérence et de succès. Au fondement de la Manufacture coopérative se

trouve une conviction: *il ne sera pas possible d'imaginer un quelconque développement substantiel des coopératives en France sans doter le mouvement coopératif d'une capacité autoalimentée d'accompagnement à la coopération elle-même.* Un accompagnement long, systématique, commençant bien en amont du dépôt des statuts et se poursuivant bien après celui-ci. Non pas pour «faire à la place de», ni pour «conseiller», mais pour *sécuriser et accompagner un apprentissage par les acteurs eux-mêmes des rouages essentiels d'une démocratie d'entreprise.* Cette démarche, très largement inspirée de l'éducation populaire, existe déjà au sein du mouvement coopératif de production: c'est celle mise en œuvre par les coopératives d'activités et d'emploi.

Les coopératives d'activités et d'emploi sont en effet, depuis presque vingt ans, l'une des innovations sociales les plus passionnantes. Elles constituent de formidables creusets accueillant librement tout porteur de projet individuel pour l'amener, étape après étape, au sociétariat d'une Scop commune – autrement dit, *il s'agit là de véritables «écoles de la coopération», mettant en œuvre une puissante méthodologie d'intégration et d'association des individus.*

Issues de ce mouvement, Oxalis et Coopaname sont deux coopératives ouvrières emblématiques. La première, créée en 1997, est la plus importante Scop du réseau Copéa. La seconde, créée en 2004, est la plus importante Scop du réseau Coopérer pour entreprendre. Très actives l'une comme l'autre dans la construction du modèle CAE, Oxalis et Coopaname ont engagé un rapprochement en 2010 afin d'échanger sur des problématiques communes de coopératives «hors normes»: gouvernance complexe, sociétariat massif, extension géographique, multiplication des collectifs de travail, approche genrée, représentation du personnel etc. Avec leurs coopératives associées, ces deux ensembles coopératifs rassemblent près de 800 personnes, dont 270 sont associées de leurs coopératives respectives (soit plus du tiers de la totalité des associés de CAE). Elles sont présentes sur l'ensemble du territoire national via seize implantations locales dans dix régions.

## MÉTHODE

Les CAE sont nées et continuent de se développer dans une logique de recherche-action – et c'est sans doute ce qui explique aujourd'hui l'extrême diversité (morcellement?) de leurs projets et pratiques. C'est aussi cette méthode expérimentale que nous proposons d'adopter afin de mettre en place, étape après étape, les outils d'accompagnement qui devraient permettre in fine de démultiplier le nombre de coopératives en France. Cette recherche action s'ouvre également à la dimension internationale pour élargir sur d'autres pratiques en cours.

## 2012-2013: EXPÉRIMENTER UNE MÉTHODE D'ACCOMPAGNEMENT

Ayant bénéficié d'un premier financement du fonds social européen octroyé par l'Avise (Agence de valorisation des initiatives socio économiques) au titre de l'innovation sociale, Coopaname et Oxalis ont lancé en juillet 2012 une première phase de construction de la Manufacture coopérative consistant en un travail d'ingénierie sur la conception générale du projet, notamment son modèle économique et ses méthodes et outils d'accompagnement. Cette première phase est mise en œuvre par un groupe de travail constitué de huit responsables ou anciens responsables de Coopaname et Oxalis. Il est réalisé en étroit partenariat avec le laboratoire de recherche Ladyss de Paris VII Diderot, spécialisé dans l'approche

géographique, économique, sociologique des liens entre processus sociaux et territoires. Dans une démarche de recherche-action, Oxalis et Coopaname élaborent et mettent en œuvre concurremment une *capacité d'intervention et d'accompagnement à l'affectio societatis dans des collectifs de travail existants*, en associant progressivement les coopérateurs ou futurs coopérateurs concernés par la démarche à la construction même de la méthodologie.

### 2013-2015: DÉVELOPPER UNE CAPACITÉ COOPÉRATIVE

Autour des premières coopératives impliquées dans le projet, mais aussi des premières coopératives qui naîtront de cette démarche, une entreprise coopérative sera créée (une UES?<sup>7</sup> une SCIC? une Union de SCOP?) qui consistera en une communauté de coopératrices (et -teurs) formée et apte à accompagner le développement de nouvelles coopérations, selon des méthodes issues de l'éducation populaire et de la formation mutuelle. Cette capacité coopérative aura vocation à nourrir son propre développement et à s'enrichir d'une démarche de recherche continue spécifique. Autrement dit: il s'agira *d'animer, au sein de travers de la Manufacture coopérative, un réseau autoalimenté d'apprentissage et d'accompagnement mutuel entre anciens, nouveaux et futurs coopérateurs*.

### APRÈS 2015: VERS UNE «MÉTA-CAE»?

La démarche initiée pourra donner naissance à une coopérative d'activités et d'emploi d'un nouveau type capable, non pas d'intégrer des porteurs de projets individuels, mais des PME soucieuses de sécuriser leurs premiers mois d'activité, de se laisser le temps de tester leur mode coopératif, de construire leurs rouages et mécanismes de gouvernance, d'élaborer leur projet et faire l'apprentissage de l'ensemble des compétences nécessaires à la gestion (et notamment à la gestion coopérative) d'une entreprise.

Cette «méta-CAE» serait capable de changer d'échelle et de se constituer en *un outil intégré de reprise, d'incubation et de formation coopérative de PME plus importantes*. Puissamment dotée en fonds propres, elle pourrait être capable de racheter simultanément plusieurs sociétés destinées à être constituées en coopératives et sécuriser, plusieurs années durant, l'hébergement juridique et économique de leurs activités, le temps que puisse s'opérer dans de bonnes conditions d'exploitation et de gouvernance le rachat par les usagers (notamment salariés) du capital social et l'appropriation d'un projet coopératif commun.

Ce projet n'est pas utopique. Il repose sur des capacités et des savoir-faire immédiatement mobilisables. Il sera facilité par la prochaine adoption de formes statutaires souples permettant d'assurer une transition vers la coopération. Il exige toutefois un volontarisme fort de la part de l'Etat et la bienveillance du mouvement coopératif afin de soutenir Oxalis et Coopaname dans cette expérimentation. Il s'agit d'un projet de longue haleine et il faudra notamment accepter que «la bonne formule» ne se dégage que progressivement, au travers d'une recherche-action exigeante. L'enjeu est pourtant d'une importance fondamentale: *sans inventer d'accompagnement adapté, tout volontarisme politique en faveur du développement du nombre de coopératives aboutira à coup sûr à des échecs en série et sera de ce fait absolument contre-productif pour l'idée coopérative elle-même*. Or, en des temps où il est

---

<sup>7</sup> UES : union d'économie sociale, forme juridique française, créé en 1983, permettant d'associer associations, coopératives et mutuelles dans une même entreprise.

d'une impérieuse nécessité d'imaginer «l'économie de demain», décrédibiliser la solution coopérative, si féconde, si riche de possibilités d'innovation non encore explorées, constituerait un incompréhensible gâchis.