

Coopaname

Faire du collectif en partant de l'individuel

POINTS CLEFS

Mandats courts: le fait de privilégier des mandats de trois ans renouvelables une fois permet d'éviter l'essoufflement et de renouveler régulièrement les instances. De plus, il existe de nombreux espaces de gouvernance, ce qui permet de satisfaire ceux qui souhaiteraient s'investir sous des modalités différentes

Groupe de pilotage de la transition: afin de préparer le renouvellement des dirigeants, une instance spéciale a été créée pour faciliter cette transition générationnelle. Cette instance demande du temps et des moyens mais permet d'assurer la bonne continuité du projet et d'éviter les conflits lors de cette phase critique

Expérimentation de comités autour de problématiques spécifiques: pour prévenir et arbitrer entre des conflits d'intérêt, préconiser des modalités de décision éthiques, ou encore instruire les demandes de formation professionnelle, des comités sont mis en place. Ils sont le fruit d'un travail commun entre le CA et les IRP, composés de personnes volontaires et tirées au sort.



Coopaname est née en 2004, en Ile de France. Elle se définit aujourd'hui comme une mutuelle de travail, qui rassemble plus de 700 activités économiques. A Coopaname, on vient se salarier au sein d'une coopérative plutôt que de créer une entreprise individuelle. Protection sociale liée au statut de salarié, mutualisation de compétences et de moyens, collaborations professionnelles... menuisiers, jardiniers, graphistes, couturiers, formatrices ou boulangères, chacun apporte son savoir-faire et son désir d'inventer un autre rapport au travail, fondé sur l'autonomie et la solidarité.

Les questions du rapport à la propriété, au temps, au pouvoir sont par essence au cœur du projet de Coopaname. Entre le salariat et l'indépendance ont émergé des zones grises. De fait, les gens, aujourd'hui, ne souhaitent plus forcément être dans un lien de subordination lié au salariat classique. Avec Coopaname, l'idée est d'être autonome dans la conduite de son métier, mais sans pour autant être isolé. Il s'agit d'inventer un mode d'organisation différent où les personnes se donnent collectivement la possibilité d'être autonomes.

Description du type de gouvernance

Fiche de cas pratique

Aujourd'hui Coopaname compte 700 personnes. Le cœur du projet collectif est l'invention des règles : je ne suis pas seul à décider, je ne suis pas dans la subordination. L'objectif est à la fois de construire les rouages et d'inventer la culture commune qui permet de faire fonctionner ces rouages. Par conséquent, remettre en débat ces questions du pouvoir est essentiel.

L'instance centrale de la gouvernance de cette coopérative est l'AG des associés. Un quart des « coopanamiens » est associé : ce sont les membres de l'AG. Les associés se réunissent aussi en séminaire d'une journée 2 fois par an. C'est là que se prennent les grandes décisions stratégiques de la coopérative. Ils participent également à des commissions ouvertes et ont un pouvoir décisionnel sur les sujets dont ils s'occupent : recherche, communication externe, modèle économique. A Coopaname les portes sont grandes ouvertes. On sait qu'il y a environ un tiers des gens qui viennent dans une logique purement consommatrice ; un tiers qui va adopter le projet de Coopaname ; un tiers qui sera attaché au projet mais sans lui donner du temps ou de l'énergie.

Les associés élisent un CA. Le CA est très opérationnel, 12 personnes qui se réunissent une fois par mois. Les mandats sont de 3 ans renouvelables une fois. C'est le lieu où se dirige l'entreprise, il n'y a aucun administrateur extérieur. Pour information il y a deux tiers de femmes à Coopaname et deux tiers dans les instances.

Problématique initiale

Le constat initial qui a motivé la mise en place de cette structure est que la création d'une entreprise individuelle, ou d'une société, n'est pas une solution adaptée à la plupart des personnes qui souhaitent "se mettre à leur compte" et qui veulent créer leur propre emploi. De plus, avec cette solution, l'individu n'est plus isolé mais fait partie d'un tout, ce qui peut être rassurant.

Solutions essayées

La mise en place de mandats courts pour faciliter l'engagement et le renouvellement. Il faut qu'un nouvel administrateur soit très rapidement opérationnel et cela n'est pas simple.

Pour anticiper le fait que deux des fondateurs allaient quitter le CA, un groupe de pilotage de la transition a été mis en place. Ainsi la question de la transmission est travaillée en permanence. In fine une nouvelle structuration a été proposée : trois personnes portent le projet pour la structure. Elles ont été accompagnées et légitimées par le conseil d'administration.

Pour le moment les tensions qui traversent la structure sont issues de l'articulation entre le militantisme et le travail. Mélanger un travail rémunéré (c'est une coopérative de travail), et le militantisme, n'est pas évident.

Une donnée qui a énormément fait changer le mode de gouvernance, est l'augmentation de la taille de la coopérative, qui est passée de 2 à 60 coopérateurs et qui compte aujourd'hui 700 personnes. La démocratie coopanamienne est plus satisfaisante à présent que quand il y avait moins de coopanamiens. Cette taille demande de remettre en permanence la gouvernance sur le métier. Ce ne sont plus les mêmes outils de communication interne, ni les mêmes formats de formation ... Il y a 25 ETP pour faire fonctionner la structure. Une énergie considérable est déployée pour expliquer, mettre en place les séminaires pour les associés, etc.

Un certain nombre d'instances de gouvernance sont en train d'être mises en place. Ces dernières risquent d'impacter fortement la structure. Par exemple, la mise en place de comités représentatifs de l'ensemble de la coopérative et qui aient des pouvoirs de décision sur certains sujets en particulier (arbitrage et prévention des conflits d'intérêt, engagements financiers, formation professionnelle). Ces comités seraient

Fiche de cas pratique

composés par tirage au sort. Aujourd'hui 35 personnes dans la coopérative ont un mandat, sur 700 personnes, ce qui semble déjà élevé. La mise en œuvre de ces comités va porter le nombre de personnes exerçant un mandat à près de 50.

Effets secondaires

Ces changements d'organisation et d'ajout d'instances de décision retirent du pouvoir à l'équipe salariée mobilisée sur ces sujets et d'une façon générale aux personnes qui sont dans des postures traditionnelles concernant la gouvernance de la structure. Le rôle de l'équipe de permanents est remis en question. Le moyen de lui redonner un rôle et de le redéfinir est en cours de réflexion.

Les mandats courts exigent une mécanique de formation et de pédagogie plus importante.

Enfin, l'implication dans une des instances de gouvernance demande de la disponibilité, au détriment de l'activité professionnelle.

Pour plus d'informations nous vous invitons à consulter le site internet de cette structure à l'adresse <http://www.coopaname.coop/index.php> et à lire la Tribune Fonda n°224

Cette fiche a été réalisée d'après l'intervention de Noémie de Grenier lors de la journée sur la gouvernance associative du 14 avril 2015 ainsi que de l'entretien avec Stéphane Veyer.

Nous remercions Stéphanie Rizet et Sébastien Thubert pour leur contribution bénévole ainsi que le Mouvement associatif pour la co-organisation de l'événement du 14 avril.

Juillet 2015

