



HAL
open science

L'acquisition des compétences entrepreneuriales en CAE comme moyen d'améliorer l'employabilité

Emmanuelle Liebart

► **To cite this version:**

Emmanuelle Liebart. L'acquisition des compétences entrepreneuriales en CAE comme moyen d'améliorer l'employabilité. Gestion et management. 2012. dumas-00765240

HAL Id: dumas-00765240

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00765240>

Submitted on 17 Dec 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'ACQUISITION DES
COMPETENCES ENTREPRENEURIALES
EN CAE COMME MOYEN
D'AMELIORER L'EMPLOYABILITE

Sommaire

Introduction

| | |
|---|----|
| I. Les CAE | 6 |
| 1. La CAE : une entreprise innovante | 6 |
| a- Les CAE : « entreprendre autrement » | 6 |
| b- Le statut d'entrepreneur salarié : un concept propre aux CAE | 11 |
| c. L'accompagnement collectif et individuel de l'entrepreneur : | 13 |
| 2. Les compétences entrepreneuriales : | 15 |
| a. Différentes théories du savoir en action chez les entrepreneurs | 15 |
| b. L'apprentissage processuel : le modèle de G.W Gartner | 19 |
| II. Les CAE comme lieu d'acquisition des compétences entrepreneuriales : les terrains de recherche..... | 24 |
| 1. Le choix des CAE au sein du réseau Coopérer Pour Entreprendre .. | 24 |
| 2. Une étude quantitative..... | 27 |
| a. La construction du questionnaire :..... | 27 |
| b. La diffusion du questionnaire :..... | 28 |
| 3. Les résultats de l'enquête..... | 29 |
| a. Qui compose notre échantillon, au sein des cinq CAE?..... | 29 |
| b.Entreprendre en CAE : l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences :..... | 32 |
| Conclusion..... | |
| Bibliographie..... | |
| Annexes..... | |

INTRODUCTION :

Ce rapport de recherche s'inscrit dans le cadre du Master 2 Management Stratégique des Organisations Spécialité Entreprises de l'Economie Sociale, que j'effectue au cours de l'année universitaire 2011/2012, à l'Université de Reims Champagne-Ardenne.

Ayant réalisé ce Master 2 en alternance au sein d'une coopérative d'activités et d'emploi®(CAE), il me semblait tout naturel d'utiliser les connaissances que j'ai acquises sur mon lieu de stage pour entamer mon travail de recherche. Afin de situer dès à présent le cadre, il semble important de proposer une définition de la CAE. Il s'agit d'une entreprise qui accompagne, conseille et forme des porteurs de projet afin qu'ils développent leur activité dans un cadre sécurisé. Ainsi, ils créent leur propre emploi de manière pérenne, tout en minimisant les risques liés au test et au lancement de l'activité. Ce rapport de recherche se penchera sur l'aspect formateur de l'entrepreneur en CAE.

L'entrepreneuriat « *C'est une discipline et, comme toute discipline, elle peut être apprise* »
Drucker, 1985

Depuis quelques décennies maintenant, le contexte de chômage est devenu un phénomène massif, structurel, et en constante croissance. Face à ce problème éco-sociétal, les politiques incitent fortement à l'entrepreneuriat depuis quelques dizaines d'années maintenant. La solution est-elle de créer son propre emploi ? Pourquoi pas ! Il n'a jamais été aussi simple de travailler pour soi. Des dispositifs comme l'auto-entreprise permettent certes, de créer son propre emploi lorsque le marché du travail nous a laissés sur le bas côté, mais à quel prix ? Celui de l'isolement, de la perte des droits sociaux, de la mise au ban du droit du travail, bref, celui de l'auto-exploitation. Sans parler, de tous ceux qui ont cru au miracle de l'auto-entreprise et qui, après quelques mois à peine, ont perdu leurs acquis sociaux et sont incapables de survivre grâce à leur travail, le chiffre d'affaires étant trop faible.

Les CAE, de manière générale, prennent le contre-pied de cette dérégulation, puisqu'elles proposent à l'entrepreneur un parcours sécurisant, encadré et respectant les acquis sociaux de tous.

Demoustier dans son ouvrage *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement* définit la CAE comme une entreprise qui mutualise des compétences variées, et ainsi « elle permet à des personnes non pourvues de l'ensemble du capital culturel nécessaire de participer activement à la création d'activités et d'emploi sans pour autant devoir créer une entreprise individuelle qu'elles ne peuvent assumer ». Elle évoque ici les notions de compétences et de capital culturel. Leur absence chez un entrepreneur serait-elle la cause du taux d'échec effrayant des entreprises récentes ?

Vous avez un projet, vous avez les compétences nécessaires à l'exercice de votre métier, vous désirez créer votre propre emploi, vous êtes alors le type de personne que recherche les CAE pour intégrer le collectif d'entrepreneurs. En effet, les CAE se sont construites en partant du principe que les individus pouvaient maîtriser parfaitement leur cœur de métier, mais qu'ils n'avaient pas nécessairement les compétences indispensables à un chef d'entreprise pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Même si dans un premier temps, la CAE permet de décharger totalement l'entrepreneur de la partie administrative, elle ne se positionne absolument pas dans une optique d'assistantat. L'objectif étant, qu'à terme, l'entrepreneur devienne autonome et puisse s'il le veut, voler de ces propres ailes en s'immatriculant.

Les CAE se sont fondées en partant du principe que les individus peuvent posséder des compétences sur leur cœur de métier mais que, entrepreneur est un métier à part entière qui nécessite des compétences spécifiques. Intégrer une CAE, serait-ce l'occasion d'acquérir des compétences entrepreneuriales ? Et si oui, comment et lesquelles ? Les CAE seraient-elles à l'entrepreneur, ce qu'est la pédagogie montessorienne à l'enfant, résumé par la célèbre phrase de Maria Montessori : « Aide-moi à faire seul » ?

Les CAE donnent-elles l'occasion d'acquérir des compétences entrepreneuriales afin d'augmenter l'employabilité des individus ? Pour tenter de répondre à cette question, nous éclaircirons ce que sont les CAE et notre cadre théorique d'étude à propos des compétences entrepreneuriales elles-mêmes. Ensuite nous exposerons la démarche de recherche, le terrain et la méthode. Puis pour finir nous tenterons de répondre à notre problématique grâce aux résultats de nos recherches.

De plus, il semble indispensable de préciser que, ce thème de recherche m'a été proposé par deux enseignants chercheurs de l'Université de Reims, Madame L. Lethielleux et Monsieur E-M. Hernandez. En effet, les thèmes généraux que je voulais aborder dans mon rapport de recherche se rapprochaient largement d'un projet d'article en commun. L.Lethielleux m'a donc proposé une collaboration où mon rapport de recherche serait la phase de pré-test des données en vue de la rédaction d'un article scientifique dont ils seront les auteurs.

I. Les CAE®

Coopérative d'Activités et d'Emploi est une marque déposée, où chaque entreprise est membre du réseau Coopérer Pour Entreprendre, grâce à la signature de la Charte Coopérer Pour Entreprendre¹. Celle-ci lie éthiquement et structurellement les CAE au réseau transnational. Les CAE permettent aux personnes qui intègrent l'entreprise de tester leur projet en grandeur nature, d'obtenir un statut d'entrepreneur-salarié et de bénéficier d'un accompagnement individuel et collectif.

Il existe aujourd'hui près de soixante-dix CAE en Belgique et en France principalement, regroupant quatre mille entrepreneurs salariés. Leur poids économique est donc loin d'être négligeable, puisque ces derniers dégagent un chiffre d'affaire annuel aux alentours de trente sept millions d'euros.

« 100 000 entrepreneurs salariés dans les CAE en 2020. Yes we can ! » Hugues Sibille, Ancien délégué interministériel à l'Economie Sociale et Vice-président du crédit coopératif

1. La CAE : une entreprise innovante

Les CAE sont des entreprises partagées dans le sens où ce sont les acteurs, les membres de la coopérative qui en possèdent l'usufruit et qui en tirent les bénéfices (au sens non pécuniaire du terme). La CAE doit être vue comme un outil collectif au service de l'épanouissement individuel, tant sur le plan professionnel que privé. Il s'agit bien là d'une entreprise par les individus pour les individus eux-mêmes.

a- Les CAE : « entreprendre autrement »

Le mode de gouvernance d'une CAE n'est pas tout à fait le même que dans une entreprise classique. Tout d'abord par le statut juridique : elles se constituent le plus

¹ Annexe 1 page 42 : Charte Coopérer Pour Entreprendre.

souvent en SCOP², mais il ne s'agit pas là d'une obligation. L'important étant que les CAE ne deviennent pas des entreprises à but purement lucratif comme c'est le cas dans les sociétés de portage salarial, constituées généralement en S.A ou S.A.R.L.

P. Lenanker, Président de la Confédération Générale des SCOP a dit à propos des CAE : « .C'est la mise en œuvre de la dynamique participative et du travail collectif partagé au service de l'émancipation professionnelle des personnes. C'est permettre à des salariés qui veulent travailler ensemble d'être pleinement impliqués dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent et de partager ensemble les grandes décisions.»

Dans ces entreprises, l'organigramme est plutôt horizontal, symbolisant le fait qu'il n'y ait pas de structure hiérarchique décisionnelle verticale. Chacun, à sa manière, travaille pour le projet collectif de la coopérative. Ainsi on voit apparaître la double qualité des acteurs dans la CAE.

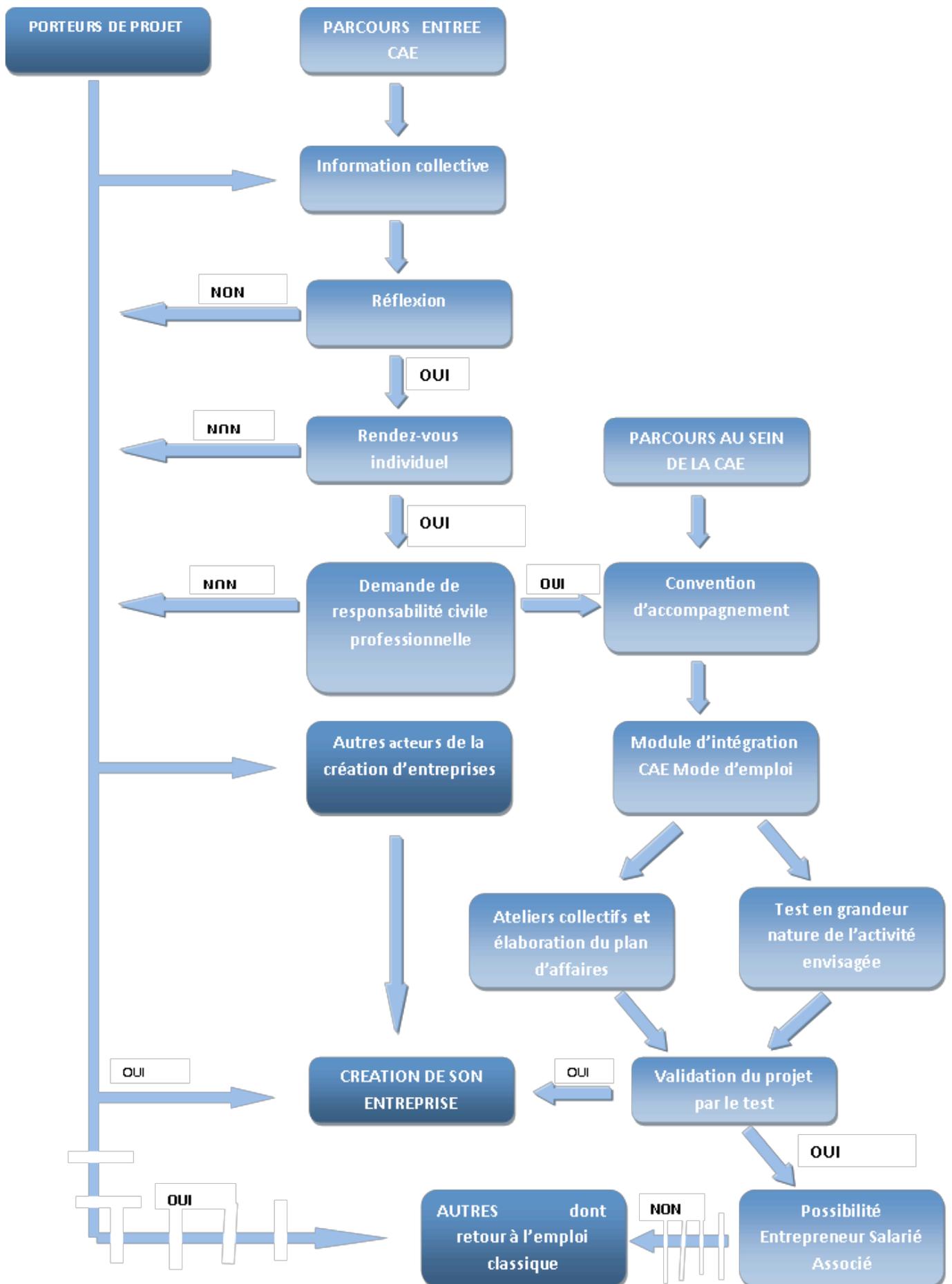
Jean-François Draperi définit la double qualité de la manière suivante : « Les bénéficiaires de son action sont aussi sociétaires, selon le principe de la double qualité. Les populations qui constituent ses bénéficiaires – clients, usagers, consommateurs ou travailleurs – sont également ses adhérents, associés, sociétaires. C'est à cette condition que l'on peut parler d'émancipation de tous, dans la mesure où seule la double qualité permet d'éviter la dépendance dans laquelle se trouvent fréquemment enfermées les personnes [...] Plus précisément, la double qualité permet au travailleur de coupler sa qualité de salarié à celle d'entrepreneur et/ou d'associé. »

Les permanents (personnels chargés de l'accompagnement) peuvent aussi être cogérants ou associés, les entrepreneurs sont à la fois les salariés et les financeurs (partiels) de la CAE³. Chaque membre de la CAE est à la fois bénéficiaire du service et acteur du projet coopératif. Ceci s'illustre parfaitement dans le fait que chaque entrepreneur puisse, s'il le désire, accéder au sociétariat. Cet engagement paraît même naturel au regard du parcours des porteurs de projet au sein de la CAE.

On peut proposer un schéma du parcours d'un porteur de projet en CAE.

² Société coopérative de production aussi appelées Société coopérative et participative

³ Grâce au versement d'une contribution coopérative, se situant aux alentours de 10% du chiffre d'affaires hors taxe ou de la marge commerciale brute sur les activités de négoce.



Les porteurs de projet, s'ils désirent entrer dans la coopérative, pourront suivre différentes phases successives :

Etape 1 : le test du projet

La première phase est la convention d'accompagnement, autrement dit la phase de test de l'activité. Si à la suite de la réunion d'information collective, le porteur de projet désire tester son projet grandeur nature, il signe une convention d'accompagnement avec la CAE (sous réserve d'acceptation de l'activité par l'assurance). Au cours de cette période, il conserve son statut initial et les prestations sociales qui s'y rattachent s'il y a lieu (indemnités chômage ou Revenu de Solidarité Active par exemple).

Cette phase sert à la prospection et à la recherche de clients. Ainsi le porteur de projet pourra se faire une idée quant à la viabilité de son activité. Au cours de cette période, il assistera à des ateliers collectifs thématiques, en vue d'acquérir de nouvelles compétences, qui lui seront nécessaires pour mener à bien son projet. Ces ateliers sont aussi l'occasion de rencontrer d'autres entrepreneurs, d'échanger, de s'enrichir mutuellement...

Des entretiens individuels sont également proposés, de manière à répondre aux spécificités de chaque projet. L'entrepreneur accompagné peut choisir de s'arrêter à cette étape s'il juge que son activité n'est pas viable ou que cette nouvelle manière de travailler ne lui convient pas....

Etape 2 : le lancement de l'activité

Dès les premières facturations, l'entrepreneur accompagné devient entrepreneur salarié. Un contrat à durée indéterminée à temps partiel est signé. Le salaire de l'entrepreneur est calculé en fonction du chiffre d'affaires réalisé. Le chiffre d'affaires hors taxe conditionnera le temps de travail indiqué sur le bulletin de salaire et donc le salaire lui-même. Il faut noter que le salaire est lissé afin d'éviter les conséquences d'importantes fluctuations de chiffre d'affaires d'un mois à l'autre, ceci pouvant être source de démotivation chez certains entrepreneurs. A partir de cette étape, l'entrepreneur salarié contribue au fonctionnement de la coopérative, il participe financièrement à l'activité de l'entreprise. En effet 10% du chiffre d'affaires hors taxe qu'il a réalisé sera prélevé par

l'entreprise : c'est la contribution coopérative. Celle-ci est la contrepartie de l'accompagnement reçu durant la convention d'accompagnement. Elle est également le symbole du collectif et de la coopération.

Phase 3 : la pérennisation de l'activité

Lorsque l'activité est stable, ils peuvent, s'ils le souhaitent, accéder au sociétariat. L'entrepreneur salarié devient alors entrepreneur associé. Cela implique que l'on s'engage dans la gestion et la vie de la CAE. Toutes les CAE ne comptent pas encore d'entrepreneurs associés. S'ils ne souhaitent pas devenir sociétaire, ils peuvent choisir de rester des entrepreneurs salariés classiques ou bien de quitter la coopérative, le plus souvent pour s'immatriculer afin de poursuivre l'activité sous un autre statut juridique.

Le fait d'entreprendre autrement en CAE, réside dans le concept même de l'entreprise. De plus, n'oublions pas que les CAE sont des structures de l'économie sociale, et qu'il est dans leur nature d'innover, de chercher à faire autrement. En effet, il s'agit bien là d'entreprises nées de l'initiative d'individus afin de répondre aux besoins d'autres individus. La recherche de profit n'est pas le but ultime de la coopérative.

Pour preuve, il n'existe aucune sélection quant aux projets (visée d'un taux de rentabilité par exemple) et aux entrepreneurs potentiels (expérience, compétences, carnet d'adresses...). Chacun a sa chance au sein de la CAE. Le temps consacré à l'accompagnement et aux divers soutiens n'est pas compté non plus, certains individus étant moins autonomes ou moins informés que d'autres à leur entrée. Ce sont là des raisons qui font que l'entreprise ne s'autofinance pas grâce aux seules contributions coopératives.

Les subventions publiques sont génératrices de plus-values sociale et économique et viennent casser le débat récurrent concernant l'assistanat des entreprises de l'économie sociale qui coûteraient mais ne rapporteraient rien. L'Union d'Economie Sociale Coopérer Pour Entreprendre estime que chaque euro investi dans une CAE génère un retour de six à huit euros⁴. Outre le développement économique local, l'effet démultiplicateur est flagrant. Il

⁴ Elisabeth Bost, créatrice de la première CAE, reprend cet argument dans son livre *Aux entrepreneurs associés* en page 133.

se fait via la Taxe sur la Valeur Ajoutée, les charges sociales et patronales payées par les entrepreneurs notamment...

Tout au long de ces différentes phases, l'entrepreneur accompagné puis salarié se verra donner l'occasion de suivre différents modules de formation thématiques, aussi appelés ateliers. Thème que nous approfondirons par la suite.

b- Le statut d'entrepreneur salarié : un concept propre aux CAE

Même si ces mots semblent antinomiques, il s'agit là d'une réalité. Dans une CAE, les individus sont bien à la fois entrepreneurs et salariés de la coopérative. Entrepreneurs dans le sens où ils gèrent leur propre clientèle, leur temps de travail, la tarification et ne subissent aucun lien de subordination. Puis salariés par leur bulletin de paye et le statut social réel. Ce statut de salarié leur confère de nombreux avantages, et notamment une protection sociale. On sait bien évidemment que celle-ci est insuffisante voire même absente pour beaucoup de nouveaux entrepreneurs au lancement de leur activité.

C'est notamment dans ce statut unique que réside la véritable innovation sociale. En effet, les CAE évoluent en permanence, et c'est pourquoi, S. Veyer et M. Sangiorgio⁵ qualifient les CAE de « dynamiques » et non d'organisations. Elles doivent constamment s'adapter à leur contexte pour innover et ainsi survivre.

Certes, les CAE ont un mode de gouvernance démocratique de par leur statut de SCOP mais les SCOP sont loin d'être des nouveautés. L'innovation sociale dans les CAE provient de la possibilité qu'ont les personnes de créer leur propre emploi, avec l'autonomie d'un entrepreneur classique, la sécurité du salariat, le tout associé à un accompagnement individuel et collectif.

La notion de collectif, d'unité de groupe est fondamentale dans les CAE. En effet, celles-ci se fondent sur le principe qu'un projet individuel sert le projet collectif et inversement. C'est fort de ce principe qu'est né le slogan de l'Union Sociale Coopérer Pour Entreprendre : « travailler pour soi, réussir ensemble ».

On peut recenser divers avantages à être entrepreneur salarié dans une CAE :

⁵ Cf. « *L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi* », Revue de l'entrepreneuriat, vol 5, n°2, 2006.

- Faire partie d'un projet collectif, à la fois entre entrepreneurs mais aussi avec le personnel accompagnateur, grâce à des échanges de savoirs, de pratiques et de collaborations professionnelles. On peut parler ici d'effet de réseau. Afin d'illustrer davantage ces propos on peut citer Hervé GOUIL⁶ : « La mise en œuvre de cet apprentissage dans le réel passe par la coopération c'est-à-dire par la capacité à développer un échange équilibré ».
- Permettre aux porteurs de projets de se focaliser sur le développement de leur activité, en les déchargeant de la comptabilité, des démarches administratives et des aspects juridiques notamment, grâce aux services proposés par la coopérative. Dans ce cadre, la *paperasse* n'est plus un frein à la démarche entrepreneuriale.
- Suivre une démarche sécurisante grâce à une convention d'accompagnement qui permet au porteur de projet de tester son activité tout en maintenant ses droits sociaux, comme des indemnités de chômage par exemple. Puis grâce à un lissage des revenus et des charges lorsque l'entrepreneur devient salarié, ce qui évite les découragements lors d'importantes fluctuations du chiffre d'affaires.

Ce statut d'entrepreneur salarié renvoie au principe de double qualité des acteurs dans les entreprises de l'économie sociale qu'a exposé Danièle DEMOUSTIER⁷ : « *Reste que le principe de double qualité demeure la base du regroupement en entreprise collective, même si ce principe s'assouplit, car il lie le pouvoir de décision non pas à la propriété du capital mais à la participation à la réalisation de l'activité* ». Les membres de la coopérative sont donc à la fois salariés, autrement dit bénéficiaires du service en tant que tel, ils utilisent la coopérative comme outil de travail, et coopérateurs, c'est-à-dire qu'ils participent au projet coopératif notamment lors des réunions coopératives ou en assemblées générales. C'est en cela que l'on peut dire que les CAE et le statut particulier qu'elles confèrent aux travailleurs sont entièrement ancrés dans le paysage économique et idéologique de l'économie sociale.

⁶ Page 95, *Entreprendre en économie sociale*, H. GOUIL. Ancien directeur de l'Union Régionale des SCOP de l'ouest

⁷ Dans son ouvrage *L'économie sociale et solidaire*, La découverte, Paris, 2001. Page 95. Danièle DEMOUSTIER est maître de conférences en économie à l'Institut d'Etudes Politiques de Grenoble, spécialiste de l'économie sociale.

c. L'accompagnement collectif et individuel de l'entrepreneur :

Même si toutes les CAE n'abordent pas l'accompagnement de manière identique, des similitudes sont tout de même flagrantes. Ce paragraphe dédié à l'accompagnement est donc volontairement très généraliste, de sorte à ne pas entrer en opposition avec les pratiques des uns et des autres.

Julie Salmon, dans son mémoire professionnel réalisé en 2008, intitulé « *Entreprendre ensemble à partir de votre projet* » propose une définition de l'accompagnement collectif comme étant « un ensemble de conseils personnalisés et de mesures de suivi apportés à court et à moyen terme, à plusieurs personnes, pour répondre à des besoins d'ordre professionnel, qui facilitent des prises de conscience, qui aident les personnes à développer leurs compétences et à les mettre en œuvre, à trouver leurs propres solutions et à les appliquer [...] dans une perspective d'apprentissage».

- L'accompagnement collectif :

Il existe pléthore d'ateliers, chacune des CAE proposant ces thèmes, avec des spécificités. En effet il est essentiel de s'adapter à son public, pour coller au plus près des attentes des entrepreneurs. Certains ateliers peuvent être organisés ponctuellement à la demande d'entrepreneurs. De manière plus générale, trois grands thèmes sont abordés :

- L'aspect commercial : La réalisation d'une étude de marché est proposée au porteur de projet accompagné, celle-ci lui sera utile pour appliquer ce qu'il aura appris dans les ateliers de prospection. Une fois salarié, des ateliers de communication, de méthodes de négociation-vente et de gestion de portefeuille clients seront entre autres proposés.
- L'aspect gestion : gérer les stocks et anticiper les variations, calculer des coûts de revient, calculer des prix de vente, calculer les marges nécessaires, comprendre le fonctionnement des mécanismes de TVA, établir un budget prévisionnel, établir un devis et une facture, aborder des notions de comptabilité, de droit des affaires et de droit du travail...
- L'aspect gestion des ressources humaines : droit du travail pour les salariés et pour les employeurs, rupture des contrats de travail, recrutement-embauche...

Un quatrième thème d'apprentissage est incontournable en CAE : apprendre à coopérer. Jean-François Draperi a d'ailleurs comparé les CAE au familistère de Guise, chacun supportant selon lui un enjeu fort, l'éducation massive à la coopération comme outil de l'émancipation collective. Jacques Cottureau, vice-président de la Confédération générale des SCOP partage également cet avis au sujet des enjeux de la formation pour le mouvement coopératif. Il a prononcé cette phrase bien connue maintenant du monde de l'Economie Sociale : « On ne naît pas coopérateur, on le devient ».

Il est rare que l'ensemble des ateliers soient obligatoires, chacun étant libre d'apprendre à son rythme, sans empressement, en fonction de ses propres besoins.

D'autres ateliers sont également proposés pour les entrepreneurs désireux de quitter la CAE, soit à cause de la non viabilité du projet, soit pour s'immatriculer et ainsi devenir chef d'entreprise. Ces ateliers portent sur les différents statuts, les démarches administratives à effectuer, les aides financières à la création... Les CAE se doivent d'accompagner au mieux les entrepreneurs vers la sortie, dès lors qu'ils le désirent et s'en sentent capables.

- L'accompagnement individuel :

L'accompagnement individuel vient compléter l'accompagnement collectif afin de s'adapter au mieux à la demande et aux besoins de l'entrepreneur salarié. Chaque activité étant différente, l'accompagnateur doit être en mesure d'ajuster son discours et son accompagnement pour répondre au mieux aux spécificités de chacun. En effet, les vendeurs itinérants ont des soucis de coût de transport que n'auront pas des webmasters par exemple. De plus, chacun peut développer des projets pointus et atypiques qui ne pourraient être accompagnés exclusivement de manière collective.

Cet accompagnement, individuel et collectif, démontre bien que les CAE sont un lieu d'apprentissage, d'acquisition de compétences diverses et donc in fine de formation au sens large du terme.⁸

⁸ Le Bureau International du Travail définit la formation comme « l'ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi »

2. Les compétences entrepreneuriales :

La notion de compétence ne cesse de faire débat, d'autant plus, lorsqu'elle est combinée au domaine entrepreneurial. Une définition générique pourrait être donnée : il s'agit d'une capacité individuelle qui s'exprime dans une situation donnée. Ici la situation donnée est bien l'acte entrepreneurial au sein d'une CAE.

Alain Touraine, sociologue du travail, précise la définition de la compétence entrepreneuriale comme étant le développement de capacités d'apprentissage transversales, mêlées à une grande capacité d'adaptation in situ en réaction aux imprévus.

a. Différentes théories du savoir en action chez les entrepreneurs

Depuis le début du 20^{ème} siècle, les théories relatives aux compétences spécifiques à l'entrepreneuriat se succèdent. Nous pouvons ici en approfondir les plus marquantes de manière chronologique.

- Joseph Schumpeter : l'entrepreneur innovateur

Schumpeter, fût un économiste majeur du 20^{ème} siècle. Né en 1883 en Austro-Hongrie, il a largement travaillé sur les questions relatives à l'entrepreneuriat et aux compétences qu'il nécessite. Pionnier en la matière, il publie en 1913 un ouvrage intitulé « *Théorie de l'évolution dynamique* ». Il y expose sa vision de l'entrepreneuriat, de l'acte et de l'entrepreneur, sa personnalité.

A contrario du chef d'entreprise classique, que Schumpeter qualifie de *gestionnaire pur* ou *d'héritier des moyens de production*, l'entrepreneur est un aventurier, agissant de manière plutôt irrationnelle face aux risques d'échec.

La force de l'entrepreneur réside dans sa capacité d'innovation. Il s'agit là d'un individu visionnaire, créateur de produits ou de procédés ex-nihilo, venant bousculer la routine économique.

Pour Schumpeter, l'entrepreneur ne présente donc pas de compétences spécifiques mais seulement un don inhérent de créateur, d'inventeur, niant les risques d'échecs.

- Gérard Malglaive : la mise en œuvre d'une combinaison de savoirs

Gérard Malglaive, docteur en sciences de l'éducation, puis directeur du CNAM⁹ en 1993 a beaucoup étudié la question de l'acquisition de compétences chez les adultes, et notamment dans son ouvrage « *Enseigner à des adultes, travail et pédagogie* », publié en 1990.

Selon lui, l'entrepreneur doit réussir à entrecroiser différents savoirs qu'il a pu acquérir. C'est donc la dynamique de combinaison de quatre macro-compétences qui font les compétences entrepreneuriales de manière générale : les savoirs théoriques, la maîtrise des process, les savoirs-faire techniques puis l'expérience pratique.

Pour Malglaive, les compétences entrepreneuriales relèvent donc de ces quatre dimensions qui permettent à l'entrepreneur d'effectuer des actions précises et efficaces in situ avec les moyens alors disponibles : c'est ce qu'il appelle la capacité d'adaptation.

- Gasse : le socle entrepreneurial

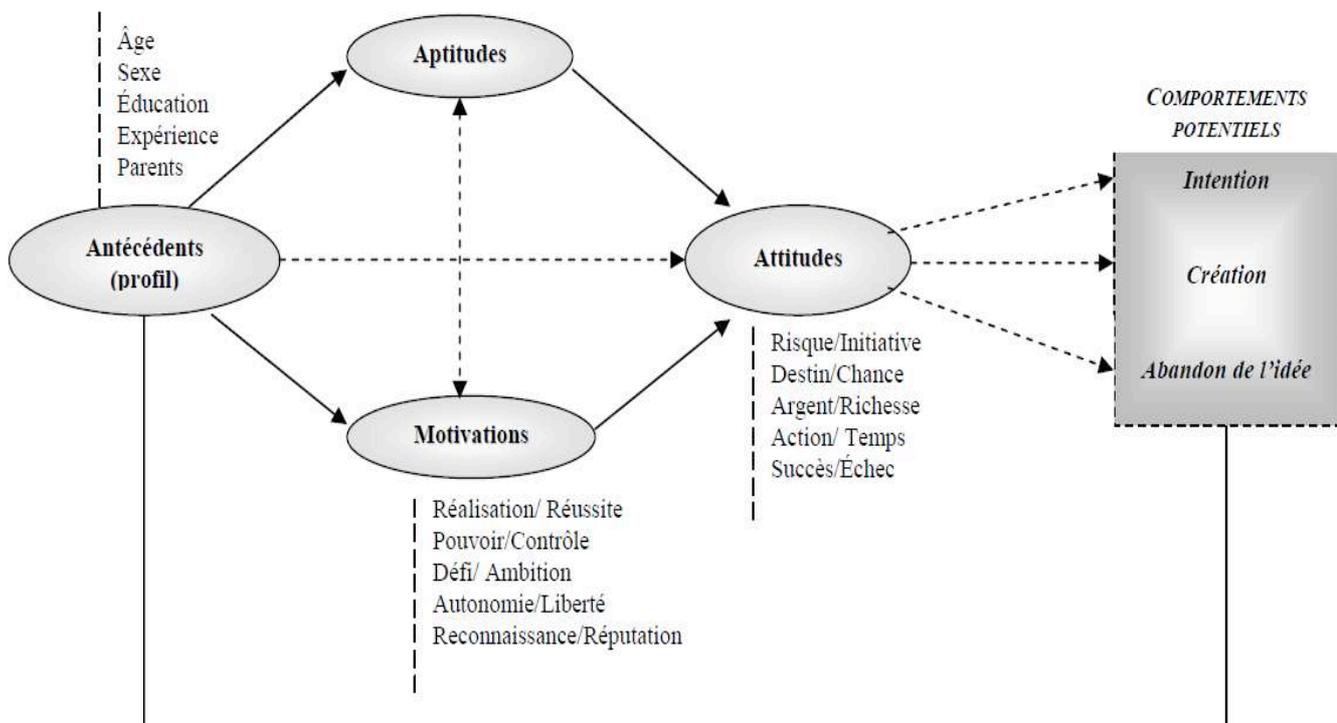
Yvon Gasse, professeur à l'Université de Laval (Québec), spécialisé en entrepreneuriat et en comportement organisationnel a publié un article en 2005 : *Sensibilisation à l'entrepreneuriat : construction et validation empirique d'un outil pratique*. Il y expose qu'il n'existe pas d'entrepreneuriat viable sans entrepreneur possédant ce qu'il nomme le « Socle entrepreneurial ». Ce socle entrepreneurial est pour lui une sorte de profil type de l'entrepreneur, qui possède à la fois des antécédents professionnels et personnels conséquents, une motivation sans faille ainsi que les aptitudes et attitudes nécessaires.

- Les antécédents : il s'agit là de la culture familiale, il décrit qu'il existe des cultures entrepreneuriales familiales. Cette culture entrepreneuriale familiale se fait également par le réseau, le carnet d'adresse...
- La motivation : l'entrepreneur, de manière générale a le goût du défi, combiné à une soif importante de pouvoir et de réussite sociale. Il parle même de « goût des affaires ».
- Les aptitudes : en effet, la culture familiale et la motivation ne sont pas suffisantes à la réussite d'un entrepreneur. Il se doit d'avoir de réelles

⁹ Centre National des Arts et Métiers

capacités techniques en rapport avec son projet, ainsi que des capacités secondaires, plus transversales, nécessaires quelque soit le projet.

- Les attitudes : Gasse explique que toutes les aptitudes sont inutiles si l'entrepreneur n'est pas capable de les adapter, de les appliquer en situation. L'attitude relève donc de la capacité à appliquer une aptitude dans un contexte particulier.



Le schéma ci-dessus, extrait de l'article de Gasse cité précédemment, reprend les différentes variables du profil entrepreneurial. Selon Gasse, c'est donc bien un ensemble de compétences et aptitudes au sens large qui font la base de l'entrepreneuriat. D'ailleurs, son terme de socle entrepreneurial est plutôt parlant, à l'image d'une fondation de qualité, sans laquelle on ne pourrait construire une maison résistante durablement.

- Pelletier : la culture entrepreneuriale

En 2006, dans la lignée de Gasse, Pelletier reprend cette même manière d'aborder l'entrepreneuriat, il parle de « culture entrepreneuriale », présentant de nombreuses similitudes avec le socle entrepreneurial défini par Gasse, notamment concernant l'effort, la motivation et la persévérance. En plus de cette variable concernant les motivations, il ajoute une notion de confiance en soi inébranlable grâce à une haute estime de soi, bien souvent confortée par une croyance forte en son projet. Pourtant, Pelletier nous dit bien que la motivation et la confiance en soi ne suffisent pas pour être entrepreneur, il faut un sens aiguisé des responsabilités conjugué à une débrouillardise débordante.

- Loué : le référentiel des compétences entrepreneuriales

En 2008, Loué établit un référentiel de compétences entrepreneuriales composé de trois dimensions principales qu'il nomme compétences entrepreneuriales, compétences managériales et compétences fonctionnelles.

Les compétences entrepreneuriales pures sont temporelles puisqu'elles se développent par étape au fur et à mesure de l'avancement du projet : d'abord l'émergence de l'idée, puis la formalisation de l'idée vers le projet, et pour finir le lancement si l'opportunité d'affaire est effective.

Les compétences managériales sont déterminées par la capacité à mobiliser : mettre en place un leadership, la capacité de communication et de mise en avant du projet : marketing et compétences commerciales. Sans oublier le management pur : la mise en place d'une Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de recrutements.

Viennent ensuite les compétences fonctionnelles, plus techniques, comme la gestion administrative et juridique, la gestion de la trésorerie et la gestion financière de manière plus globale.

Ce référentiel est quelque chose de plutôt simple à tester puisqu'il est basé sur des compétences unidimensionnelles. Comme l'ensemble des théories présentées précédemment, ce référentiel prend principalement en compte l'individu lui-même, occultant ainsi tout ce qui l'entoure comme si l'action entrepreneuriale était tout à fait

indépendante de l'environnement. C'est en opposition à cette vision unidimensionnelle de l'entrepreneuriat que G.W Gartner a construit son propre référentiel de compétences.

b. L'apprentissage processuel : le modèle de G.W Gartner



Afin de mener cette recherche sur l'acquisition des compétences entrepreneuriales dans les CAE, il a fallu ne retenir qu'une seule vision des compétences entrepreneuriales. E-M. Hernandez et L.Lethielleux ont fait le choix de retenir le référentiel de compétences établi par William B. Gartner en 1988. Gartner est enseignant chercheur spécialiste de la création d'entreprise et des comportements entrepreneuriaux à l'université de Clemson.

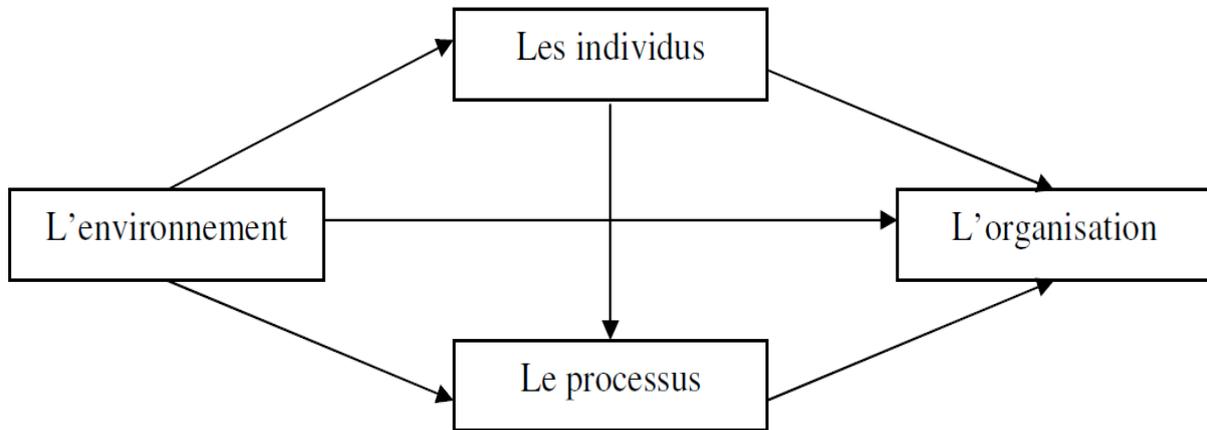
Il a identifié, dans son article *Who is an entrepreneur? is the wrong question.*, cinquante trois compétences entrepreneuriales relevant de quatre domaines distincts :

- l'individu, ses acquis antérieurs comme la culture, l'expérience, les parcours professionnel et personnel...
- l'environnement, comme le contexte socio-économique, la zone géographique...
- la dynamique, il s'agit de la mise en œuvre du processus de création, du développement même du projet.
- l'organisation en elle-même, du statut adopté, des associés choisis, de sa position sur le marché...

Il est un des rares à avoir mise en place un référentiel de compétences basé sur une acquisition processuelle continue. Gartner s'inscrit donc dans une vision dynamique de l'acquisition des compétences. Contrairement à la majorité des théories sur l'acquisition des compétences, Gartner propose de prendre en compte ce qui entoure l'individu, comme son environnement, son organisation... Il pense effectivement que toutes ces variables indépendantes du projet lui-même doivent faire l'objet d'acquisition de compétences spécifiques pour ainsi s'en accommoder au mieux et les maîtriser autant que possible.

Un schéma permettrait de visualiser davantage les interactions multidimensionnelles, qui font l'action entrepreneuriale.

UN MODELE MULTIDIMENSIONNEL



Ce schéma montre bien que l'action d'entreprendre n'est pas entièrement fondée sur l'entrepreneur lui-même et ses compétences propres, mais qu'elle dépend également de son macro-environnement global, de la structure qui porte le projet, et de la dynamique de développement du projet. Chaque variable donne donc lieu à l'acquisition de nouvelles compétences, pour les appréhender au mieux.

Pour récapituler les différentes compétences du modèle de W.B. Gartner, nous pouvons proposer le tableau suivant :

**TABLEAU DES COMPETENCES ENTREPRENEURIALES
IDENTIFIEES PAR GARTNER**

| | |
|-----------------------|--|
| L'individu | Le besoin de réussite |
| | Le lieu de contrôle |
| | Tendance à la prise de risque |
| | Satisfaction au travail |
| | Expérience professionnelle antérieure |
| | Parents entrepreneurs |
| | Age |
| | Education |
| Le processus | Identifier une possibilité d'affaire |
| | Accumuler les ressources |
| | Propose au marché des produits et services |
| | Produit le produit |
| | Construit une organisation |
| | Répond au gouvernement et à la société |
| L'organisation | Domination par les coûts |
| | Différentiation |
| | Focalisation |
| | Nouveaux produits ou services |
| | Concurrence parallèle |
| | Entrée sur le marché par franchise |
| | Transfert géographique |
| | Manque d'approvisionnement |
| | Exploitation des ressources inutilisées |

| | |
|--|---|
| | Contrat client |
| | Devenir source de recours |
| | Association |
| | Licences |
| | Abandon du marché |
| | Vente d'une division |
| | Achat favorable par le gouvernement |
| | Changement des règles administratives |
| L'environnement | Disponibilité du capital risque |
| | Présence d'entrepreneurs expérimentés |
| | Main d'œuvre qualifiée |
| | Présence de fournisseur |
| | Présence de clients ou de nouveaux marchés |
| | Influences gouvernementales |
| | Proximité d'universités |
| | Disponibilité de terrains et d'équipements |
| | Présence de moyens de transport |
| | Attitude de la population environnante |
| | Disponibilité de service de soutien |
| | Condition de vie |
| | Grande diversité de l'emploi et de l'industrie |
| | Pourcentage d'immigrés récents dans la population |
| | Importante base industrielle |
| | Zones urbaines plus importantes |
| Disponibilité des ressources financières | |

| | |
|--|--|
| | Barrières à l'entrée |
| | Rivalité entre les concurrents existants |
| | Pression des produits de substitution |
| | Pouvoir de négociation des acheteurs |
| | Pouvoir de négociation fournisseur |

Les quatre macro-variables sont, selon Gartner uniques et singulières a chaque situation d'entreprise. Elles interagissent les unes sur les autres, faisant de chaque action d'entreprendre une démarche unique. En effet, le projet est unique car l'individu est unique, le contexte l'est également ainsi que l'entreprise.

II. Les CAE comme lieu d'acquisition des compétences entrepreneuriales : les terrains de recherche

Ce rapport de recherche étant la phase de pré-test d'un article, une diffusion restreinte a été demandée à cinq CAE afin d'obtenir entre 50 et 70 réponses exploitables in fine.

1. Le choix des CAE au sein du réseau Coopérer Pour Entreprendre

Cette recherche a été menée sur différents terrains. En effet, les recherches se sont faites sur cinq CAE : Acéascop, Césame, Coopénates, Chrysalide et Elan Créateur. Ces CAE ont été contactées de manière aléatoire au sein du réseau Coopérer Pour Entreprendre.

La CAE Grands Ensemble d'Arras n'a jamais donné suite malgré plusieurs relances par mail et par téléphone. Coopaname à Paris a également été sollicité, mais a refusé au motif qu'ils s'étaient construits contre ce principe d'acquisition de compétences entrepreneuriales. Coopaname fait figure d'exception dans le monde des CAE, l'entreprise partagée étant chez eux une finalité, ne souhaitant pas être un outil au service des entrepreneurs pour accéder à l'immatriculation. Pour eux, la CAE est une fin en soi et non un tremplin vers autre chose. En effet, Coopaname est ce que l'on appelle une CAE de troisième génération, autrement dit « une mutuelle de travail » avec un projet collectif fait de coopérations enchevêtrées et de tutorats entre pairs. Ainsi, elle vise une sécurisation mutuelle maximale des parcours professionnels autour d'un référentiel interne de compétences. Cette adaptation de la flexisécurité néolibérale aux valeurs de l'Economie sociale, où chacun y trouve son intérêt, n'est possible que chez Coopaname grâce à l'effet de nombre. On comprend alors aisément que le concept même d'employabilité n'ait pas sa place en CAE de troisième génération.

En revanche, les CAE ayant coopérées sont, elles, des CAE de première et deuxième génération. Celles-ci sont utilisées comme des dispositifs de sécurisation du parcours entrepreneurial, où l'on teste son projet et apprend le métier d'entrepreneur.

- Acéascop :



Acéascop, CAE charentaise basée à Poitiers, ayant deux antennes à Châtelleraut et à Niort. Elle compte environ 150 entrepreneurs salariés. Mon contact sur place a été Monsieur Bouchon, cogérant.

Un premier échange a eu lieu le 05 mars 2012 avec ce dernier. J'ai alors demandé une diffusion restreinte à une quinzaine d'entrepreneurs. Cette diffusion a été faite le 13 mars.

Le 15 mai suivant, Monsieur Bouchon a été sollicité à nouveau pour étendre la diffusion à l'ensemble des entrepreneurs. A ce jour, la diffusion du lien à la totalité des entrepreneurs, en vu de l'article, n'a toujours pas été faite.

- Césame SCOP :



Césame, CAE rémoise, créée en 2006 compte aujourd'hui une centaine d'entrepreneurs, provenant de l'ensemble de la Champagne-Ardenne. Elle comporte également une filière dédiée aux services à la personne : Kaléidoscop. Ayant effectué mon stage en alternance au sein de la CAE Césame, je n'ai eu aucune difficulté à faire diffuser le questionnaire, à la fois en ligne, lors d'ateliers et lors d'entretien.

Ce sont les tous premiers questionnaires qui ont été donnés lors de rendez-vous avec les entrepreneurs, au mois de février. Ils ont ainsi pu me faire des critiques et remarques directement. En effet certaines modifications ont été faites grâce à ce retour des entrepreneurs, notamment l'ajout de modalités auxquelles je n'avais pas pensé. Par exemple, les modalités de réponses *sans diplôme*, *En recherche d'emploi suite à une fin de contrat*, *J'ai déjà atteint mes objectifs...* ont été ajoutées.

- Chrysalide :



Chrysalide, créée en 2002, est aujourd'hui située à Quimper. Elle compte 120 entrepreneurs répartis à la fois dans la CAE généraliste mais aussi dans la filière Artenréel, créée en 2009 et dédiée aux métiers artistiques et culturels, en alternative au statut d'intermittent du spectacle et au régime des auteurs.

Un premier contact a été pris en février afin d'exposer ma démarche, une demande d'envoi restreint a été faite le 05 mars, suivi d'une relance le 20 du même mois. La diffusion s'est faite le 22 mars. Une diffusion à la totalité du collectif est en cours.

- Coopénates et Antigones :



Coopénates

Coopénates et Antigones, CAE des services à la personne et généraliste alsaciennes. Charles Etienne Dupré Latour, gérant, a demandé à avoir accès au questionnaire, le 05 mars, avant qu'il ne le diffuse aux entrepreneurs. Après une relance le 20 mars, il l'a rapidement validé et l'a diffusé aussitôt, le 04 avril.

- Elan créateur :



Elan Créateur, CAE rennais, comptant environ 150 entrepreneurs salariés.

Un premier contact a été pris avec Nathalie Wright, responsable de l'accompagnement au sein de la CAE, le 05 mars. Suite à une relance le 20 mars, elle m'a demandé de me mettre en relation avec leur stagiaire pour qu'il s'occupe de la diffusion. Chose faite trois jours plus tard. Le stagiaire en question n'a jamais donné signe de vie. J'ai alors voulu, le 03 mai, relancer Madame Wright. En plus des délais, alors largement raccourcis, une importante difficulté s'est présentée. Madame Wright n'exerce plus au sein d'Elan créateur. J'ai donc dû reprendre contact avec la gérante, mais malheureusement j'ai dû arrêter mon recueil de données avant qu'Elan Créateur ne diffuse le lien aux entrepreneurs. Ces derniers ne font donc pas partie de l'échantillon de ce rapport de recherche. En revanche, il a tout de même été demandé de procéder à une diffusion totale en vue de la rédaction de l'article.

Chacune de ces CAE a volontiers collaboré dès le premier contact de ma part, curieuse des résultats.

2. Une étude quantitative

Le choix a été fait d'opérer à une étude quantitative par questionnaires¹⁰. Ce questionnaire a été construit à partir du modèle de Gartner, qui liste un référentiel de compétences. Chaque partie du questionnaire représente une des quatre variables du modèle multidimensionnel. Nous exposerons ici, l'ensemble de la méthodologie utilisée pour mener à bien cette recherche.

a. La construction du questionnaire :

Ce questionnaire a été créé afin de tester l'acquisition des compétences entrepreneuriales dans les CAE. Pour ce faire, a été utilisé le modèle multidimensionnel dynamique de Gartner.

Chaque compétence identifiée par Gartner a été, dans la mesure du possible, testée par le questionnaire. Néanmoins, l'entrepreneuriat en CAE étant vraiment spécifique, l'ensemble de la théorie de Gartner ne peut être appliquée mécaniquement à ce contexte particulier. C'est pourquoi, la variable relative à l'environnement sera moins approfondie car elle s'y prête moins. Elle est davantage destinée aux projets de taille importante, dans l'industrie par exemple ou dans les nouvelles technologies.

Les entrepreneurs en CAE cherchant pour la plupart à créer leur propre emploi et à tester la viabilité de leur projet, il s'agit très rarement d'entreprise¹¹ très structurées. Les variables de Gartner intitulées *Vente d'une division*, *Entrée sur le marché par franchise* et *Transfert Géographique* notamment n'ont pas lieu d'être dans ce contexte.

En revanche, ce questionnaire tente de comprendre au mieux quelles compétences ont été acquises durant le parcours en CAE, en fonction du référentiel de Gartner. Ci-après un tableau récapitulatif des questions, mises en relation avec les macro-variables identifiées par Gartner.

¹⁰ Annexe 2 page 46 : Questionnaire

¹¹ Au sens du fait d'entreprendre

| Variables du modèle de Gartner | Questions (format web) |
|--------------------------------|------------------------|
| L'individu | 1 à 9 ; 17 à 23 |
| L'environnement | 43 ; 46 |
| Le processus | 24 à 42 ; 44 ; 45 |
| L'organisation | 10 à 16 |

Ce questionnaire a été co-construit avec L.Lethielleux. Après un premier modèle de questionnaire mis en place par cette dernière, nous avons discuté ensemble des modifications à apporter pour coller au mieux à la réalité des CAE, qui présentent des différences flagrantes avec un entrepreneuriat plus classique, avec une immatriculation, ne serait-ce que par rapport à l'organisation : la CAE elle-même.

b. La diffusion du questionnaire :

Le questionnaire a, dans sa grande majorité été diffusé en ligne via un lien hypertexte. Chaque CAE a utilisé ce lien et l'a proposé soit en ligne sur son site soit via leur liste de diffusion interne. Le lien est le suivant :

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHdoMlA1d1ZaajNRQ3BNLXdrQk5XaHc6MQ>

Ce lien restera actif un certain temps afin de pouvoir consulter ce qui a exactement été proposé aux entrepreneurs.

Les réponses au questionnaire se sont faites en discontinu, les temps et les modes de diffusion étant différents d'une CAE à l'autre. Un graphique ci-après permet de visualiser les fréquences de réponses.



Dans un premier temps, j'ai demandé à mes contacts dans chaque CAE d'opérer une diffusion plutôt restreinte, soit dix à vingt questionnaires retournés chacune. Seul Elan Créateur n'a pas réalisé cette phase de test à cause de soucis de coordination. Comme exposé précédemment, ma correspondante chez Elan Créateur, avec qui j'avais pris contact depuis quelques mois et à qui j'ai longuement exposé ma démarche, a quitté son poste avant même la diffusion restreinte du questionnaire. Il a été très difficile par la suite de reprendre contact avec d'autres permanents de la CAE. Cet imprévu, m'a fait perdre beaucoup de temps, puisqu'aucune diffusion n'a été faite pour ce rapport. J'ai donc demandé à entamer directement la phase de diffusion à grande échelle pour les besoins de l'article.

Au-delà des résultats quantitatifs, nous agrémenterons cette recherche de quelques témoignages d'entrepreneurs¹² en CAE et d'institutionnels, donnant ainsi des illustrations davantage qualitatives.

¹² Extrait de l'ouvrage d'Elisabeth Bost « Aux Entreprenants associés »

3. Les résultats de l'enquête

*Ce qui est vraiment neuf avec les CAE, c'est cette approche coopérative et mutualisée de l'apprentissage du métier d'entrepreneur.
A la région, nous avons une politique de soutien à l'Economie Sociale et Solidaire qui est une politique économique à part entière.
Nous y consacrons 15% (10 millions d'euros par an) du budget de développement économique.*

*Francine Bavay,
Vice présidente du Conseil Régional Ile-de France*

a. Qui compose notre échantillon, au sein des cinq CAE?

Compte tenu de la réelle difficulté à obtenir une réactivité à distance en adéquation avec le temps imparti, j'ai fait le choix d'arrêter mon enquête à 47 réponses exploitables. Il aurait bien évidemment été plus enrichissant d'avoir un échantillon plus important mais les contraintes de temps m'ont obligée à arrêter le recueil des données à la fin du mois de mai. Néanmoins, malgré sa petite taille l'échantillon est plutôt représentatif puisque le score de l'alpha de Cronbach est de 0.88, ce qui lui confère une bonne homogénéité et une cohérence certaine.

La parité est plutôt bien respectée puisque 49% des répondants sont des hommes et donc 51% sont des femmes. De plus, cette répartition est à l'image de l'ensemble des CAE du réseau, les femmes sont majoritaires, représentant 54% de l'effectif entrepreneurial¹³.

L'échantillon, à ma grande surprise ne compte aucun entrepreneur jeune, de moins de 25 ans, ni d'entrepreneur âgés de plus de 65 ans, alors que les CAE semblent être parfaites pour développer une activité complémentaire pour des étudiants ou des retraités.

En effet 45% des répondants sont âgés de 36 à 45 ans. Ce sont des travailleurs qui, à 96% ont déjà un passé professionnel derrière eux et qui sont au cœur de leur vie active. Ils réalisent ainsi un projet professionnel nouveau en développant leur propre activité en CAE.

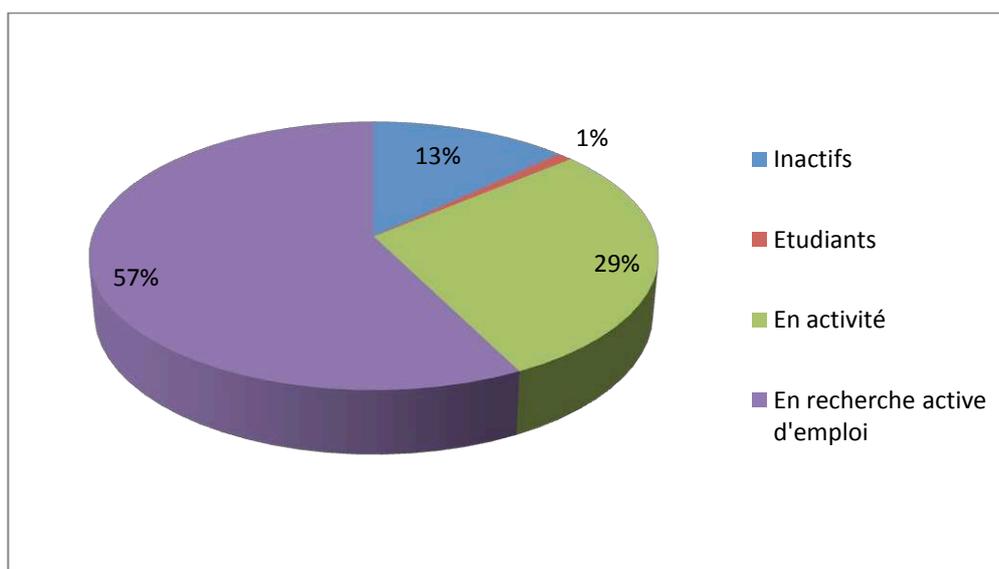
¹³ Données Coopérer Pour Entreprendre :
<http://www.cooperer.coop/index.php?rub=presentation&srub=chiffres>

De plus, leur parcours en tant que salarié est plutôt important, puisqu'ils ont en moyenne 12 ans et demi d'activité de salarié à leur actif. Il s'agit donc d'individus qui ont une expérience certaine, même si l'activité développée en CAE, n'est pas celle qu'il avait auparavant en tant que salarié.

De plus 65% des individus de notre échantillon sont titulaires de diplômes de l'enseignement supérieur et ont donc de fait, certaines compétences en gestion, notamment pour ceux ayant effectué des parcours professionnalisant type BTS¹⁴, soit environ un tiers de l'échantillon. Ce sont donc a priori, des personnes qui, grâce à leur(s) diplôme(s) et leur parcours professionnel, possèdent des compétences de base nécessaires à la gestion d'une TPE¹⁵. A noter que plus de la moitié des entrepreneurs ont déjà eu une expérience de manager d'équipe.

Lors de leur entrée dans la CAE, 71% des individus interrogés étaient hors du marché de l'emploi (inactifs ou actifs non occupés). Développer une activité en CAE est sans doute, pour la grande majorité des entrepreneurs, l'occasion de créer leur propre emploi, de manière durable, quand la configuration du marché du travail ne leur est pas favorable. Pourtant, on peut relever que la plupart des entrepreneurs interrogés étaient satisfaits du dernier emploi qu'ils occupaient.

Situation des entrepreneurs à leur entrée dans la CAE



¹⁴ Brevet de Technicien Supérieur

¹⁵ Très petite entreprise

Plus d'un quart des entrepreneurs en CAE aujourd'hui ont déjà été chef d'entreprise suite à une création. En effet, 26% de l'échantillon dit avoir créé au moins une entreprise, dont la moitié sous forme d'entreprise individuelle et un tiers en auto-entreprise. Néanmoins, près des deux tiers de ces entreprises ont subi une liquidation.

Sont-ils venus chercher en CAE, ce qui les empêcherait de faire les mêmes erreurs que dans le passé, et ainsi de créer une activité viable et pérenne. L'autonomie et la sécurité du salariat sont recherchées par les deux tiers des entrepreneurs, l'accompagnement et le mode de fonctionnement par 90% d'entre eux et les valeurs coopératives par 80% des entrepreneurs salariés.

b. Entreprendre en CAE : l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences :

Nous n'utiliserons pas ici les compétences du référentiel de Gartner relatives à l'environnement, car elles ne correspondent pas au profil de la plupart des projets en CAE. Nous nous pencherons donc davantage sur l'individu lui-même, ce qui relève du processus de création puis de l'organisation. Nous essaierons donc pour chaque macro-variable de déterminer si l'entrepreneur a pu acquérir en CAE les compétences qui s'y rattachent.

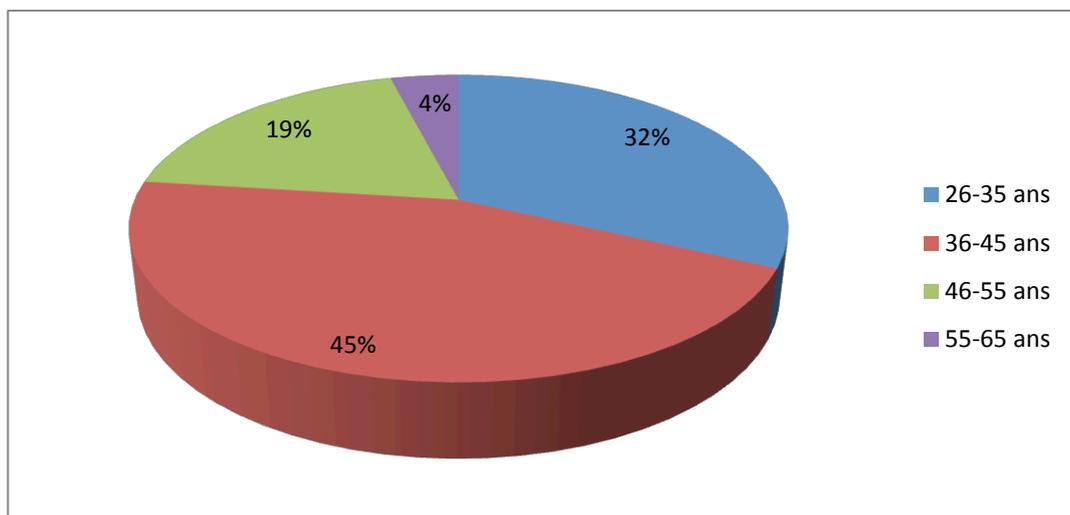
- Les compétences individuelles :

Les compétences individuelles identifiées par Gartner, relèvent davantage du parcours de vie des individus que de l'acquisition de compétences (de savoirs-faire) en tant que tel. En effet, il évoque des points comme le besoin de réussite, le goût du risque et l'éducation. Se sont des notions subjectives et donc difficiles à tester quantitativement. Par conséquent, il s'agit là davantage de savoir-être et de traits de personnalité qui, à mon sens ne s'acquièrent pas en CAE. Même si l'entrepreneuriat en CAE est une expérience à part entière et contribue bien évidemment au développement de l'individu, certaines des compétences individuelles identifiées par Gartner ne peuvent s'acquérir dans ce cadre.

Néanmoins Gartner aborde des thèmes relatifs à l'expérience professionnelle, à l'âge et à l'entourage familial qu'il nomme « culture familiale entrepreneuriale ». Ces points sont facilement identifiables et ont donc pu être testés.

Le graphique ci-après expose la répartition des âges dans l'échantillon d'entrepreneurs salariés.

Répartition des âges des entrepreneurs salariés en CAE



Concernant la culture familiale entrepreneuriale, 43% des entrepreneurs interrogés disent avoir un membre de leur famille entrepreneur. Il n'y a donc pas de corrélation significative entre le fait d'entreprendre en CAE et une certaine éducation familiale à l'entrepreneuriat.

Concernant des aspects plus psychologiques et comportementaux, les deux tiers reconnaissent que l'accompagnement de la CAE leur a appris à faire preuve de créativité, notamment pour s'adapter aux situations imprévues et 47% ont appris à mieux gérer leur stress.

J'éprouvais le sentiment de manquer cruellement de compétences commerciales pour développer mon activité. Les ateliers se sont révélés déterminants dans mon choix d'intégrer la coopérative. J'ai été agréablement impressionnée par leur sérieux, la qualité des outils qu'ils procuraient.

Aurélie, création de sites internet, CAE Coopaname

Concernant l'expérience professionnelle, chacun possède des trajectoires bien particulières mais l'immense majorité d'entre eux a une expérience professionnelle significative et plus

d'un quart ont déjà tenté l'aventure entrepreneuriale en créant une entreprise. En revanche, l'enquête menée ne nous permet pas de dire si l'expérience acquise par le passé est en lien direct avec l'activité développée en CAE.

Ces compétences de type individuel relevant en grande partie de l'inné ou ayant de fait été acquises antérieurement à l'entrée en CAE, il n'y aurait pas de sens à les tester ici. De plus, nous ne pourrions pas affirmer que c'est le parcours au sein de la CAE qui a permis à ces entrepreneurs d'acquérir les compétences individuelles identifiées par Gartner.

- Les compétences relatives au processus :

Les entrepreneurs qui ont développé une activité en CAE, reconnaissent volontiers que la CAE leur a permis de mettre en place un processus de développement d'activité qu'ils n'auraient pas fait seul. Ils reconnaissent la CAE utile ou indispensable dans l'acquisition de compétences suivantes :

Plus des trois quarts (77%) ont pu formaliser leur projet grâce à la CAE et près des deux tiers (64%) ont pu construire un budget prévisionnel qu'ils n'auraient pas été capable de faire s'ils avaient été isolés.

60% des entrepreneurs ayant participé à cette recherche, disent que la CAE leur a permis d'identifier une demande d'un marché ou d'un client, autrement dit de repérer une opportunité d'affaires. Ainsi, plus de la moitié reconnaît être capable d'adapter son offre de services ou de produits en fonction de leur perception de la demande et des opportunités d'affaires.

Les deux tiers de l'échantillon, reconnaissent ainsi que grâce à la CAE, ils sont en capacité d'identifier les cibles commerciales, de définir une stratégie commerciale, de construire et de présenter un argumentaire de vente.

- Les compétences relatives à l'organisation :

Il semblerait que l'accompagnement en CAE ait permis de développer des compétences avant même le développement de l'activité en tant que telle. En effet, 53% reconnaissent la CAE comme étant utile ou indispensable pour procéder à un ciblage de la clientèle, 61%

pour la prospection et la création de support de communication, 57% pour la construction de l'argumentaire de vente et 69% pour évaluer leurs tarifs (coûts de revient, marges...). Toutes les compétences énumérées ci-dessus sont des préalables incontournables pour quiconque souhaite développer une activité. On voit bien que la grande majorité de ces individus a acquis ces compétences au sein de la CAE. En revanche, seuls 45% des entrepreneurs interrogés disent que la CAE leur a été utile pour réaliser une étude de marché. Une hypothèse pourrait expliquer cet écart de résultat : le fait qu'ils n'aient pas eu conscience de réaliser une étude de marché en tant que telle, puisque pour des raisons pédagogiques, il semble évident de morceler l'analyse avec une étude des besoins, un ciblage de la clientèle et un début de prospection par exemple. Pourtant, concernant ces trois exemples, c'est 60, 53 et 61% de l'échantillon qui reconnaissent avoir appris à faire cela grâce à la CAE. De plus, la CAE permet de faire une étude de marché grande nature. C'est l'objectif même de la convention d'accompagnement. D'ailleurs 91% des entrepreneurs salariés interrogés disent avoir choisi d'entreprendre en CAE pour avoir la possibilité de tester leur projet.

Viennent ensuite les compétences relatives à la bonne marche quotidienne de l'Entreprise. Près des trois quarts des entrepreneurs, respectivement 71 et 75%, reconnaissent que la CAE leur a été utile ou indispensable pour apprendre à gérer leur trésorerie et comprendre les mécanismes de la TVA¹⁶.

Deux tiers de l'échantillon déclarent avoir appris à communiquer en interne et en externe, de manière générale. Plus de 60% savent désormais définir et prévoir leurs besoins, tant au niveau des compétences que du volume d'activité.

De plus, 62% sont aujourd'hui en mesure de concevoir une organisation dans sa globalité, tant au niveau des moyens humains, que matériels et financiers. Ils déclarent également que, grâce à la CAE, ils sont capables désormais d'évaluer objectivement les résultats obtenus, de manière globale ou sur un point spécifique.

Au-delà de l'apprentissage des compétences relatives à l'entrepreneuriat, il y a de fait un apprentissage à la coopération et donc, de manière plus générale, à la démocratie et à la citoyenneté.

¹⁶ Taxe sur la Valeur Ajoutée

Conclusion

Les CAE offrent la possibilité de tester un projet grandeur nature et permettent également d'apprendre à entreprendre. Le collectif, le suivi individuel, les ateliers de formation et la vie scopérative sont en effet l'occasion d'acquérir de nouveaux savoirs-faire et de nouveaux savoirs-être. En effet, l'ensemble des données chiffrées recueillies pour ce rapport de recherche démontrent que les individus acquièrent de nouvelles compétences tout au long de leur parcours dans la CAE. Il s'agit bien là d'une acquisition processuelle des compétences comme défini par Gartner.

On peut imaginer que certains soient venus chercher un accompagnement en vue d'acquérir un savoir-faire entrepreneurial, leur permettant par la suite de s'immatriculer et de devenir ainsi chef d'entreprise. Seulement, aujourd'hui plus d'un tiers d'entre eux affirme ne pas vouloir quitter la CAE, et l'envisage donc comme une réelle alternative à la création d'entreprise classique. Qu'en est-il alors de la notion d'employabilité, composante de notre problématique de recherche. Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), l'employabilité est « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle »¹⁷. On peut donc dire que grâce à l'acquisition de ces nouvelles compétences au sein de la CAE, l'entrepreneur, qu'il choisisse d'y rester ou non, sera davantage armé et apte à s'adapter et à innover face aux diverses situations qu'il rencontrera tout au long de son parcours professionnel.

Au delà de l'acquisition individuelle des compétences entrepreneuriales, tout l'intérêt de la CAE ne réside-t-il pas dans le collectif, le soutien, l'échange et le partage qu'elle permet. Le réel avantage de la CAE ne serait-il pas la possibilité de mutualisation des moyens et des compétences. C'est sans doute ce point qui fait la force des entrepreneurs en CAE. Effectivement, 87% des entrepreneurs interrogés déclarent avoir choisi la CAE comme mode d'entrepreneuriat afin de ne pas être isolé, comme pourrait l'être un auto-entrepreneur par exemple.

¹⁷ Selon le Ministère du travail, de l'emploi et de la santé, l'employabilité est « la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail, de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi, le potentiel qu'on a en soi... L'employabilité dépend des connaissances, des qualifications et des comportements qu'on a, de la façon dont on s'en sert et dont on les présente à l'employeur ».

« C'est la rencontre avec d'autres porteurs de projet au sein des ateliers qui m'a aidé à devenir entrepreneur dans ma tête. Le fait que les ateliers permettent de rentrer dans le fonctionnement de la coopérative aussi, d'intégrer une dynamique. Bien sûr leur contenu m'était indispensable, mais dans mon cas personnel, c'est davantage le partage avec les autres qui m'a fait avancer dans ma mentalité d'entrepreneur »

Sylvain, jardinier, CAE Coopaname.

D'ailleurs, de nombreux auteurs parlent de viviers de compétences. En effet, c'est l'interaction des compétences de chacun qui font la force et la compétence générale du collectif. Elisabeth Bost, dans son ouvrage *Aux entrepreneurs associés* affirme qu' « ils s'offrent des opportunités d'affaires dont ils ne pourraient bénéficier s'ils étaient des travailleurs indépendants ». Notons que la compétence qui consiste à repérer les opportunités d'affaires est une compétence pilier chez Gartner pour mener à bien un projet entrepreneurial.

L'entrepreneuriat étant un réel sujet d'actualité, la commission européenne s'en ait saisie en 2002. La résultante des travaux européens sur le sujet, est une incitation à un apprentissage de l'entrepreneuriat dès le plus jeune âge, et ce tout au long du parcours de formation initiale des jeunes. Ainsi, l'Europe favorise une alternative au salariat, en incitant au développement individuel d'activités.

« L'enseignement et l'apprentissage de l'entrepreneuriat impliquent le développement de connaissances, de compétences, d'attitudes et de qualités personnelles adaptées à l'âge et à l'évolution des élèves ou des étudiants. Dans l'enseignement primaire, l'enseignement de l'entrepreneuriat aura pour but de favoriser, chez les élèves, des qualités personnelles (créativité, esprit d'initiative et d'indépendance, etc.) contribuant au développement d'une attitude entrepreneuriale, qui se révélera utile dans leur vie privée et dans toute activité professionnelle (...). Dans l'enseignement secondaire, (...), l'enseignement de l'entrepreneuriat comprendra une sensibilisation des élèves au fait que l'activité indépendante représente une possibilité de carrière, l'apprentissage par la pratique et des

formations spécifiques sur la manière de créer une entreprise. Dans l'enseignement supérieur, une formation spécifique sera assurée sur la manière de créer (et de gérer) une entreprise; les étudiants apprendront notamment à rédiger un véritable plan d'entreprise et acquerront les compétences associées aux méthodes d'identification et d'évaluation des perspectives commerciales ».

Commission européenne, 2002

Pour conclure cette recherche, on peut affirmer que les CAE sont effectivement l'occasion d'entamer un processus d'acquisition de réelles compétences entrepreneuriales, qui de facto, augmente l'employabilité du salarié.

Il ne faut pourtant pas oublier que de nombreux auteurs, et notamment Gartner font reposer les compétences entrepreneuriales sur des aspects techniques mais également sur des traits de caractères innés, qui sont des compétences incontournables. C'est le cas notamment de la confiance en soi, de l'estime de soi, du goût du risque et de la culture familiale. L'acquisition de ces compétences étant indépendantes de la volonté individuelle, on peut alors se demander si l'entrepreneuriat ne repose pas en grande partie sur l'inné et pas uniquement sur l'acquis. Est-il donc réellement possible d'apprendre à entreprendre si la personnalité de départ du porteur de projet n'est pas conforme au profil type de l'entrepreneur? Autrement dit, dans un processus d'acquisition multidimensionnel des compétences entrepreneuriales, en CAE ou non, les acquis peuvent-ils palier les carences de l'inné ?

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- Aouni Z., Surlemont B., *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive*, Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 2007.
- Bost Elisabeth, *Aux entrepreneurs associés, la coopérative d'activités et d'emploi*, collection Pratiques utopiques, éditions Repas, Valence, 2011.
- Draperi J.François, *Rendre possible un autre monde, économie sociale, coopératives et développement durable*, Presses de l'économie sociale, Montreuil, 2010.
- Demoustier Danièle, *L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement*, édition La Découverte, Paris, 2001.
- Draperi J.François, *L'économie sociale, Utopies, Pratiques, Principes*, Presses de l'économie sociale, Montreuil, 2009.
- Gasse Y., D'Amours A., *Profession entrepreneur, avez-vous le profil de l'emploi?*, collection Entreprendre, 1993.
- Gasse Y., *Sensibilisation à l'entrepreneuriat, construction et validation empirique d'un outil pratique*, Université de Laval, Québec, 2005.
- Gouil Hervé, *Entreprendre en économie sociale : sens des affaires ou affaires de sens ?*, éditions Liaisons, Paris, 1999.
- Jeantet Thierry, *Economie sociale, la solidarité au défi de l'efficacité*, La documentation française, Paris, 2009.
- Malglaive G., *Enseigner à des adultes*, Paris, PUF, 1990.
- Pelletier D., *Invitation à la culture entrepreneuriale*, Septembre Edition, 2006.

ARTICLES :

- Aouni Z., Surlemont B., *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive*, Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, 2007.
- Bayad M., Boughattas Y., *Le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales*, 2007.
- Bayad M., Boughattas Y., Benedic M., *Les compétences de l'entrepreneur démarche d'identification et d'évaluation*, Entrepreneuriat et PME Collection, Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales, PUQ, 2008.
- Bayad M., Boughattas Y., Schmitt C., *Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences*, conférence au congrès international francophone en entrepreneuriat et PME en Suisse, octobre 2006.
- Belley A., Dussault L., Lorrain J., *Les compétences des entreprises : élaboration et validation d'un questionnaire*, 4^{ème} CIFPME, octobre 1998.
- Caveng Remy, *Salariat libéral et auto-exploitation, les travailleurs des entreprises de sondage*, Notes de l'Institut européen du salariat n°15, septembre 2010.
- Charles-Pauvers B., Shieb-Bienfait N., Urbain C., *La compétence du créateur d'entreprise innovante, quelles interrogations ?*, Revue internationale PME, vol 17 n°1, 2004.
- Colot O., Comblé K., Ladhari I., *Influence des facteurs socio-économiques et culturels sur l'entrepreneuriat*, Centre de recherche Warocqué, Université de Mons-Hainaut, 2007.
- Draperi J.François, *Emancipation, groupement de personnes, double qualité, les trois messages de l'ESS aux entrepreneurs sociaux*, RECMA n°315, février 2010.
- Durand T., *L'alchimie de la compétence*, Revue française de gestion, n°160, janvier 2006.
- Gartner W-B, *A conceptual framework for describing the phenomenon of the new venture creation*, Academy of management Review, 1985.
- Gartner W-B, *"Who is an entrepreneur?" is the wrong question*, American Journal of Small Business, 1988.
- Gaudaire A., *Entrepreneurs salariés*, Interdépendances n°71, 3^{ème} trimestre 2008.

-Hanks S. et Chandler G., *Founder competence the environnement and venture performance*, Entrepreneurship: Theory and Praticce, Vol 18, 1994.

-Loué C., Laviolette E-M., Bonnafous-Boucher M., *L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Eléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation*, Revue de l'entrepreneuriat, Vol 7, n°1, 2008.

-Lorrain J., Belley A., Dussault L., *Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire*, CIFPME Metz-Nancy, 2008.

- Petersen W., *Leadership et PME : comment être un bon chef?*, Gestion, vol 30, 2006.

- Sangiorgio S. et Veyer S., *Construire sur les bases d'une coopérative d'activités et d'emploi : l'émergence d'une entreprise de salariat, d'accompagnement et d'apprentissages mutuels*.

-Sangiorgio S. et Veyer S., *L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des coopératives d'activités et d'emploi*, Revue de l'Entrepreneuriat, vol 5 n°2, 2006.

DIVERS :

-Les repères de l'Avisé, *Coopératives d'activités et d'emploi, couveuses, sociétés de portage salarial : des opportunités pour tester, développer ou exercer son activité*, Entreprendre autrement n°3, janvier 2008.

- Julie Salmon, Mémoire professionnel Master 2 gestion spécialité administration et gestion des entreprises de l'économie sociale, *Entreprendre ensemble à partir de votre projet*, Université de Reims Champagne-Ardenne, 2008.

- www.travail-emploi-santé.gouv.fr (Ministère du travail, de l'emploi et de la santé)

- www.ilo.org (Organisation Internationale du Travail)

- www.cooperer.coop (Coopérer Pour Entreprendre)

Annexes

Annexe 1 : Charte Coopérer Pour Entreprendre



Charte

Coopérer pour entreprendre

Préambule

En signant la présente charte, des entreprises coopératives s'engagent à poursuivre le projet porté par le réseau *Coopérer pour entreprendre*, auquel elles choisissent d'adhérer.

Ces entreprises se sont constituées en Coopératives d'Activités et d'Emploi® (CAE) afin d'inventer de nouveaux modèles économiques et de nouveaux rapports au travail, ancrés dans les valeurs de l'économie sociale.

Face aux enjeux socioéconomiques contemporains, et notamment au problème de l'emploi, elles entendent proposer des voies d'action différentes, innovantes et exigeantes.

- ◆ Entreprises enracinées sur leurs territoires, elles visent à générer de la richesse économique locale en suscitant et en facilitant la création d'activités et d'emplois.
- ◆ Entreprises sociales, elles offrent la possibilité d'entreprendre à tous ceux * qui ne trouvent plus ni leur place ni leur compte dans les entreprises classiques, en limitant les risques et en accompagnant la réussite.
- ◆ Entreprises d'entrepreneurs, elles proposent de partager un projet entrepreneurial entre pairs, sans *a priori* ni discrimination, et refusent la logique d'assistanat.
- ◆ Entreprises pédagogiques, elles permettent l'apprentissage du métier d'entrepreneur en offrant le temps de la réussite et le droit à l'erreur.
- ◆ Entreprises mutualisées, elles sont un collectif nourri en commun, auquel chacun contribue en se concentrant sur son savoir-faire, sans craindre l'isolement.
- ◆ Entreprises coopératives, elles cherchent à susciter l'envie de travailler ensemble, selon des modes démocratiques.
- ◆ Entreprises de l'économie sociale, elles participent à la structuration de réseaux qui ont l'ambition commune de placer l'économie au service des personnes – et non l'inverse.

Dans un contexte de précarisation de l'emploi, d'atomisation du travail, de flexibilisation des normes juridiques et sociales, les Coopératives d'Activités et d'Emploi® du réseau *Coopérer pour*

Entreprendre font un pari : recréer du collectif, du droit, de la sécurité, par et pour la réussite économique et professionnelle de chacun. En cela, elles concrétisent, illustrent et défendent l'idée d'entrepreneuriat collectif et coopératif : « travailler pour soi, réussir ensemble ».

Définitions

Coopérative d'Activités et d'Emploi®

Une Coopérative d'Activités et d'Emploi® est une entreprise partagée.

Elle propose à quiconque souhaite vivre d'un savoir-faire de façon autonome de créer progressivement son propre emploi salarié au sein d'une entreprise coopérative qu'il partage avec d'autres entrepreneurs, et dont il peut devenir l'associé.

Le cadre entrepreneurial de la CAE permet de tester, développer et pérenniser une activité économique, en sécurisant sa démarche, et en bénéficiant d'un accompagnement dans la durée, pour « apprendre en faisant » le métier d'entrepreneur.

Outil de développement local et d'innovation sociale, la Coopérative d'Activités et d'Emploi® promeut l'idée d'entrepreneuriat collectif et coopératif comme alternative à l'entreprise classique.

Entrepreneur-salarié

L'entrepreneur-salarié est pleinement entrepreneur *et* pleinement salarié.

- ◆ Pleinement entrepreneur, il a choisi de prendre son destin professionnel en main et de vivre en toute autonomie de son ou ses savoir-faire. Il est libre de ses choix professionnels, de sa politique commerciale et de l'organisation de son travail. Lui seul finance son propre emploi, c'est-à-dire, principalement, son salaire et les prélèvements sociaux et fiscaux afférents. S'il quitte la CAE, il devient propriétaire de son activité et de sa clientèle.
- ◆ Pleinement salarié, il a choisi d'exercer son activité, plus ou moins durablement, dans le cadre d'une entreprise coopérative qu'il partage avec d'autres salariés. Il en connaît les valeurs, les règles, les possibilités et les limites, et se doit de demeurer dans le cadre juridique, professionnel et assurantiel
établi de concert avec la CAE. Les relations qu'il entretient avec elle relèvent du droit du travail : il se soumet pleinement à ses obligations de salarié, au même titre que le représentant légal de la CAE se soumet pleinement à ses responsabilités d'employeur.

Objectifs

Les Coopératives d'Activités et d'Emploi® du réseau *Coopérer pour entreprendre* poursuivent un double objectif :

- ◆ Permettre à des porteurs de projet de vivre de leur s savoir-faire en toute autonomie économique et professionnelle, en leur procurant une alternative à la création d'entreprise classique et un accompagnement dans la durée ;
- ◆ Inventer au quotidien des entreprises innovantes, exigeantes et exemplaires, qui défendent l'idée d'entrepreneuriat collectif et coopératif, contribuent au développement économique des territoires sur lesquels elles sont ancrées et à la diffusion des valeurs de l'économie sociale.

Ces deux objectifs sont indissociables et d'égale valeur ; la poursuite de l'un contribue à la recherche de l'autre.

Coopérer pour entreprendre

Coopérer pour entreprendre rassemble et représente les sociétés coopératives signataires de la présente charte, et impulse le projet politique qu'elles se donnent en commun. L'utilisation de la dénomination « Coopérative d'Activités et d'Emploi® », dont l'UES *Coopérer pour entreprendre* est la propriétaire légale, est soumise à son accord.

Les Coopératives d'Activités et d'Emploi®, chacune à son niveau, sur son territoire, et selon ses moyens, participent à l'effort de mutualisation des pratiques et des expériences, au développement et à la représentation du réseau, et aux démarches de recherche-action initiées par *Coopérer pour entreprendre*. Chacune a vocation à devenir sociétaire de l'UES *Coopérer pour entreprendre*.

Réseau transnational, *Coopérer pour entreprendre* s'inscrit dans une démarche interculturelle et favorise la reconnaissance des territoires dans leur spécificité.

Engagements

Promouvoir le développement de l'entrepreneuriat collectif et coopératif

1. La CAE est l'entreprise partagée de ses salariés, qu'ils soient entrepreneurs ou permanents. Tous y mutualisent leurs compétences individuelles. Chacun a vocation à participer au projet collectif, à devenir associé de la coopérative, et à y prendre des responsabilités.
2. Il n'existe pas de contrainte en matière de coopération. La pédagogie coopérative de la CAE passe par l'exemplarité de ses modes de fonctionnement : ils doivent susciter l'envie de coopérer, en laissant le temps et la liberté à chacun de tracer son propre chemin.
3. Les entrepreneurs contribuent au fonctionnement de la CAE proportionnellement à leur chiffre d'affaires ou à leur marge brute, selon un taux égal pour tous.
4. Les entrepreneurs devenus associés sont la richesse de la CAE. Après avoir constitué leur propre emploi au sein de la coopérative, ils ont fait le choix de continuer à contribuer humainement et financièrement à son projet d'entrepreneuriat collectif. Ensemble, ils peuvent se donner des règles de mutualisation ou de contribution plus poussées : ils forment alors, au sein de la CAE, une « Coopérative d'Emploi® ».

S'inscrire dans une logique de développement local durable

5. La CAE participe à la mission générale d'aide à la création d'activités économiques sur son territoire. Elle intervient dans sa spécificité aux côtés d'autres structures, dans une logique de complémentarité, et non de concurrence.
6. La CAE est cofinancée par des partenaires extérieurs qui s'engagent à soutenir sa mission de développement économique local. Ce soutien permet de ne pas sélectionner les porteurs de projets selon leur rentabilité économique pour la CAE, d'apporter un accompagnement sans réserve au lancement de leur activité et le temps nécessaire à leur réussite.
7. La CAE noue sur son territoire un dialogue constructif avec les administrations, les services du travail et de l'emploi et les partenaires sociaux.
8. La CAE s'engage à réunir régulièrement un comité constitué de ses partenaires, financiers ou non, et à lui présenter en toute transparence les éléments de son activité.

Participer au projet politique de l'économie sociale

9. La CAE véhicule et promeut les valeurs démocratiques de l'économie sociale. Elle a l'ambition d'être exemplaire quant à ses modes de gestion et de management internes, favorisant la prise de responsabilités, la formation de ses salariés, leur protection sociale, et leur épanouissement professionnel.
10. La CAE encourage la formation et l'éducation coopérative de ses membres, leur participation à des travaux de recherche-action et leur engagement dans les structures représentatives de l'économie sociale.
11. Ecole des coopérations, la CAE contribue à l'émergence, à la structuration et à l'animation de formes coopératives, mutualistes ou associatives d'organisation économique sur son territoire.

Exercer sa mission avec la plus haute exigence

12. Sauf incompatibilité technique justifiable, la CAE accueille toute personne souhaitant vivre de son savoir-faire, prête à engager son projet et adhérant *a minima* à l'idée d'entrepreneuriat collectif et à la nécessaire relation de confiance réciproque qu'elle implique. Il n'existe aucune sélection selon le profil sociodémographique des personnes, ou la rentabilité économique attendue de leur projet.
13. La dynamique de la CAE repose sur la diversité des profils et des activités qui s'y côtoient. La coopérative d'activités ne peut limiter ses activités à un secteur ou à une filière donnée que de façon exceptionnelle, lorsque cette spécialisation s'avère techniquement indispensable.
 14. La CAE apporte à tout porteur de projet accueilli et à tout entrepreneur un conseil objectif, bienveillant, prudent et désintéressé sur son projet et les modalités de sa mise en œuvre.
15. La CAE s'engage à gérer les opérations comptables de chacun de ses entrepreneurs dans son seul intérêt, et en toute transparence pour lui.
16. La CAE s'interdit de procurer à ses entrepreneurs des biens ou des prestations de service complémentaires dans un but lucratif.
17. Un contrat de travail pérenne, convenant d'un salaire fixe et évolutif, est le lien normal qui unit l'entrepreneur à la CAE. Toute autre forme de lien juridique, permettant notamment à l'entrepreneur, avant la signature du contrat de travail, de tester son projet dans le cadre juridique que lui prête la CAE, devra être conçu comme transitoire.
 18. La CAE accepte le principe d'audit de ses pratiques au regard de la présente charte.

*Adoptée à l'unanimité le 15 juin 2006 par l'Assemblée générale de
l'Union d'Economie Sociale Coopérer pour Entreprendre*

Le Réseau des Coopératives d'Activités et d'Emploi ®
45/47, rue d'Hauteville - 75010 PARIS - Tél 01 42 63 47 71 - Fax 01 42 63 48
15 www.cooperer.coop - info@cooperer.coop

Union d'Economie Sociale Anonyme RCS 429 758 725 SIRET 429 758 725 00023 - APE 8299Z

Annexe 2 : Le questionnaire

Entrepreneuriat CAE

Une équipe de chercheurs de l'université de Reims Champagne-Ardenne travaille actuellement sur le développement de l'entrepreneuriat au sein des Coopératives d'Activités et d'Emploi. Dans le cadre de ce travail de recherche, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à ce questionnaire. L'ensemble des réponses sera traité de manière anonyme et confidentielle. Les résultats de cette étude seront communiqués aux directions des CAE participantes.

*Obligatoire

1. Vous êtes : *

- un homme
- une femme

2. Vous êtes agé(e) de : *

- moins de 25 ans
- 26 à 35 ans
- 36 à 45 ans
- 46 à 55 ans
- 55 à 65 ans
- plus de 65 ans

Vous êtes titulaire : *

- sans diplôme
- BEP/CAP
- Bac
- Bac+2
- Bac+3
- Bac+5
- doctorat
- Grandes Ecoles(ingénieurs, commerce...)
- Autre :

3. Votre situation lors de l'entrée au sein de la CAE : *

- Inactif
- Bénéficiaire des minimas sociaux
- Etudiant
- Retraité
- En activité (salarié)
- En activité (profession libérale)
- En activité (artisan)
- En activité (commerçant)
- En recherche d'emploi suite à un licenciement
- En recherche d'emploi suite à une rupture conventionnelle
- En recherche d'emploi suite à une démission
- En recherche d'emploi suite à une fin de contrat

4. Avez-vous déjà été salarié d'une entreprise ? * si non passer à la question 10

- oui
- non

5. Combien de temps avez-vous été salarié?

6. Quel était le secteur d'activité de votre ancien employeur?

7. Etiez-vous satisfait de votre ancien emploi?

- oui
- non

8. Vous occupiez un poste de :

- ouvrier
- contremaître
- employé
- cadre
- cadre dirigeant
- Autre :

9. Combien de salariés étiez-vous amenés à manager

- aucun
- moins de 5
- de 5 à 10
- de 11 à 20
- de 21 à 50
- de 51 à 100
- de 101 à 200
- 201 à 500
- plus de 500

10. Avez-vous déjà créé une entreprise? * si non passer à la question 17

- oui
- non

11. Combien d'entreprises avez-vous créé avant votre entrée dans la CAE?

12. Quelle était la forme de votre précédente entreprise?

- auto-entrepreneur
- entreprise individuelle
- société commerciale
- société civile

13. En quelle année avez-vous créé votre précédente entreprise?

14. Dans quel secteur se trouvait votre entreprise?

- services
- commerce
- artisanat
- Autre :

15. Quel a été le devenir de cette entreprise?

- rachat
- liquidation
- existe encore

16. Combien de temps a duré l'activité de votre précédente entreprise?

- moins de 6 mois
- de 6 mois à 1 an
- de 1 à 2 ans
- plus de 2 ans

17. Avez-vous des membres de votre familles entrepreneurs? *

- oui
- non

18. Vos proches vous ont-ils encouragé dans votre projet? *

- oui
- non

19. Avez-vous des activités bénévoles? * si non passer à la question 23

- oui
- non

20. Utilisez-vous vos compétences professionnelles pour vos activités bénévoles?

- oui
- non

21. Depuis combien de temps êtes-vous bénévole?

22. Combien de temps consacrez-vous au bénévolat?

23. Souhaitez-vous privilégier, dans le cas de votre future entreprise, des relations avec des entreprises de l'économie sociale? *

- oui
- non

24. Avez- vous déjà été salarié ou en accompagnement dans une CAE? * si non passer à la question 27

- oui
- non

25. Combien de temps êtes-vous resté dans la précédente CAE?

26. Avez- vous été satisfait(e) de l'accompagnement dans votre précédente CAE? de 1 (pas du tout satisfait) à 6 (tout à fait satisfait)

| | pas du tout satisfait | peu satisfait | moyennement satisfait | satisfait | tout à fait satisfait |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| accompagnement collectif (ateliers...) | <input type="radio"/> |
| accompagnement individuel et personnalisé | <input type="radio"/> |
| la sécurité du parcours | <input type="radio"/> |

27. Depuis combien de temps faites-vous partie de la CAE? *

- moins de 6 mois
- de 6 mois à 1 an
- de 1 à 2 ans
- plus de 2 ans

28. Par quel(s) moyen(s) avez-vous connu la CAE ? *

- presse
- amis, famille
- pôle emploi
- relais d'aide à la création d'entreprise (CCI, BGE, Chambre de métiers, cabinets privés)
- Autre :

29. Avez- vous choisi la CAE pour : *

| | oui | non |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| La sécurité du salariat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Son mode de fonctionnement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ses valeurs | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'accompagnement collectif | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'autonomie laissée aux salariés | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

30. Combien de temps pensez-vous rester au sein de la CAE ? *

- le temps de devenir autonome
- une fois la phase de test finie
- une fois la vitesse de croisière atteinte
- je ne compte pas en sortir
- je ne sais pas

31. Quels sont les avantages, selon vous, à être inscrit au sein d'une CAE ? *

| | oui | non |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Pouvoir tester son activité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minimiser les risques liés au lancement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Le statut d'entrepreneur salarié | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| L'accompagnement personnalisé | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ne pas être isolé(e) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La prise en charge de la comptabilité, de la facturation ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

32. Quel est, selon vous, le degré d'utilité de l'accompagnement de la CAE, pour la réussite de votre projet? *

| | Pas du tout utile | Peu utile | Moyennement utile | Utile | Indispensable |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| la formalisation du projet | <input type="radio"/> |
| la construction du budget prévisionnel | <input type="radio"/> |
| le ciblage de la clientèle | <input type="radio"/> |
| la prospection, les supports de communication | <input type="radio"/> |
| la construction de l'argumentaire de vente | <input type="radio"/> |
| la gestion du portefeuille client | <input type="radio"/> |
| la tarification (marges, prix de vente...) | <input type="radio"/> |
| la gestion de la trésorerie | <input type="radio"/> |

Pas du Peu utile Moyennement Utile Indispensable
 tout utile utile utile

les mécanismes
 de la TVA

33. Au bout de combien de temps, pensez-vous atteindre vos objectifs de rémunération? *

- moins de 6 mois
- entre 6 mois et 1 an
- de 1 à 2 ans
- plus de 2 ans
- j'ai déjà atteint mes objectifs

34. L'accompagnement par la CAE vous amène à développer les compétences commerciales suivantes : *

pas du pas moyennement tout à fait
 tout d'accord d'accord d'accord d'accord
 d'accord d'accord d'accord d'accord

identifier la
 demande d'un
 marché ou de
 clients

développer une
 offre de
 produits/services
 correspondants aux
 attentes

| | pas tout d'accord | du pas d'accord | moyennement d'accord | d'accord | tout à fait d'accord |
|---|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| établir une stratégie de développement | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| réaliser une étude de marché | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| identifier les cibles commerciales | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| définir une stratégie commerciale | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| construire et présenter un argumentaire de vente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| relancer un client avec des techniques appropriées | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

35. L'accompagnement par la CAE vous amène à développer les compétences de gestion suivantes : *

| | pas tout d'accord | du pas d'accord | moyennement d'accord | d'accord | tout à fait d'accord |
|--|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| convevoir une organisation (moyens financiers, humains, matériels) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| savoir s'imposer en tant que leader | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| savoir évaluer les résultats obtenus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| savoir définir ses besoins en terme de compétences et d'activités | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| connaître la réglementation en vigueur et savoir rédiger un contrat de travail | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| planifier les ressources humaines en fonction des besoins à court, moyen et long | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

pas du pas moyennement tout à fait
 tout d'accord d'accord d'accord d'accord d'accord
 d'accord

terme

développer les compétences des collaborateurs

savoir gérer sa trésorerie (règles de décaissements et d'encaissements)

identifier et prévoir les besoins financiers de l'entreprise

identifier les différentes échéances sociales et fiscales

36. L'accompagnement en CAE vous amène à développer les compétences personnelles suivantes : *

| | pas tout d'accord | du pas d'accord | moyennement d'accord | d'accord | tout à fait d'accord |
|---|-------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|
| apprendre à communiquer en interne et en externe | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| apprendre à gérer les conflits au sein d'un groupe | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| gérer son stress | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| s'adapter aux situations imprévues | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| faire preuve de créativité | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Votre projet entre-t-il dans le champ de l'économie sociale et solidaire? *

- oui
- non

Votre projet consiste en *

- une création
- une création suite à un appel à projet
- Autre :

Si plus tard, vous désirez vous immatriculer, quelle forme pourrait prendre votre future entreprise? *

- entreprise individuelle
- société commerciale (SARL, SA, SNC...)
- coopérative
- association
- entreprise d'insertion par l'activité économique

Si vous vous immatriculez, combien de salariés comptez-vous embaucher en 2 ans? *

- aucun
- moins de 5
- de 5 à 10
- de 11 à 20
- plus de 20

Pouvez-vous décrire votre activité? *



Pouvez-vous décrire votre public cible? *



Diriez-vous que le secteur dans lequel vous souhaitez vous engager est soumis à une concurrence : *

inexistante

Très forte

Quel montant avez-vous investi pour développer votre activité ? *

- moins de 1000 euros
- de 1000 à 5000 euros
- de 5000 à 10000 euros
- plus de 10000 euros

L'apport financier reposait-il sur : *

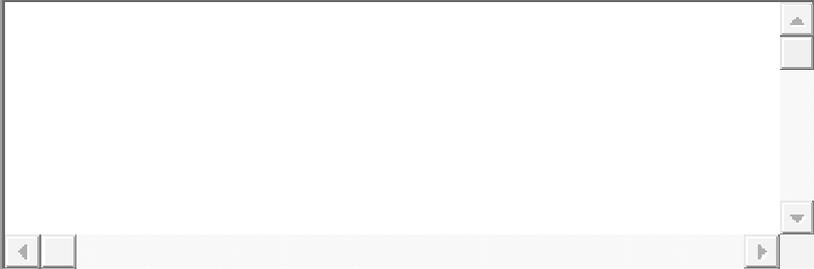
- un prêt bancaire exclusivement
- un apport entièrement personnel
- prêt bancaire ET apport personnel

Le marché visé est principalement : *

- communal
- départemental
- régional
- national
- international

NOUS VOUS REMERCIONS POUR VOTRE AIMABLE PARTICIPATION ! A

vos remarques



Fourni par [Google Documents](#)