

# LES AMIS DE L'ÉCOLE DE PARIS DU MANAGEMENT

<http://www.ecole.org>

## Séminaire Entrepreneurs Villes et Territoires

organisé avec le soutien de l'Institut CDC pour la recherche, de la Caisse des dépôts et consignations et du ministère de l'Industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris

Algoé<sup>2</sup>

Alstom

ANRT

AREVA<sup>2</sup>

Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>

CEA

Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique

Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)

Chambre de Commerce

et d'Industrie de Paris

Conseil Supérieur de l'Ordre

des Experts Comptables

Crédit Agricole SA

Danone

Deloitte

École des mines de Paris

EDF

Entreprise & Personnel

ESCP Europe

Fondation Charles Léopold Mayer

pour le Progrès de l'Homme

Fondation Crédit Coopératif

France Télécom

FVA Management

Roger Godino

Groupe ESSEC

HRA Pharma

IDRH

IdVector<sup>1</sup>

La Poste

Lafarge

Ministère de l'Industrie,

direction générale de la compétitivité,

de l'industrie et des services

Office Chérifiens des Phosphates

Paris-Ile de France Capitale Economique

PSA Peugeot Citroën

Reims Management School

Renault

Saint-Gobain

Schneider Electric Industries

SNCF<sup>1</sup>

Thales

Total

Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

## DES COOPÉRATEURS PRODUCTEURS D'ENTREPRENEURS

par

**Félicie DOMÈNE**

Gérante de Régate du Tarn et de l'Aveyron

Séance du 18 novembre 2009

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

### En bref

En 1997, cinq associés créent Régate, une structure innovante de soutien aux demandeurs d'emploi porteurs d'un projet d'activité. Ne cessant de dialoguer avec les administrations territoriales concernées pour adapter les cadres existants, ils mettent au point une méthode d'accompagnement des personnes et les modalités d'un hébergement juridique de leurs activités naissantes. Étant salariés à la hauteur des revenus obtenus par leurs premières prestations, les apprentis entrepreneurs conservent leurs droits sociaux. Étant soutenus par un suivi individuel et une atmosphère porteuse, ils vivent une expérience d'insertion sociale constructive. Un tiers d'entre eux sortent du processus en s'installant à leur compte et sont capables de maintenir leur travail sur le long terme. Quelques-uns, souhaitant continuer à profiter des apports de Régate, y restent hébergés et sont associés à sa gestion, concrétisant ainsi un modèle français d'entrepreneurs en coopération qui commence à trouver sa place.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
Tél : 01 42 79 40 80 - Fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

Ont participé : J. Boivin (Club Mines-Stratégie), A. Hoffner (Anima Conseil), M. Mousli (LIPSOR - CNAM), F. Pavé (CSO - ENPC), C. Riveline (École des mines de Paris), S. Toulotte (CRIF), F. Vermeulen (FVA Management / École de Paris du management), L. Vieillard-Baron (École de Paris du management), F. Weill (École de Paris du management).

## **EXPOSÉ de Félicie DOMÈNE**

Après une formation en gestion et en administration des entreprises et un début de carrière dans des postes variés aussi bien dans le secteur public que privé, j'ai ressenti un peu après la trentaine le besoin de mettre l'humain au centre de mes préoccupations et de contribuer au développement d'autres personnes. Je souhaitais simultanément trouver le moyen d'exploiter ma large gamme d'expériences professionnelles et les compétences que j'y avais acquises en comptabilité, en finances, en relationnel, en management.

De son côté, une petite équipe motivée par l'aide au retour à l'emploi et le soutien à la création d'entreprise cherchait un cinquième associé pour participer au démarrage d'une activité innovante dans ce secteur. Elle voulait attirer une personne aux expériences suffisamment diverses pour accepter facilement l'originalité de leur projet et aux compétences étendues pour pouvoir résoudre les multiples problèmes qui surgissent inévitablement quand on crée quelque chose. Cela me correspondait bien. De plus, j'étais sensible à la volonté identitaire de cette équipe de se placer sous le statut coopératif de la SCOP (société coopérative de production) parce qu'il impliquait un investissement de chaque membre et une prise de risque supérieurs à ceux d'une simple association, mais qui ne la centraient pas exclusivement sur la recherche du profit, comme l'aurait fait un statut normal de SA (société anonyme) ou de SARL (société anonyme à responsabilité limitée). J'ai donc accepté la proposition.

### **Une SCOP nommée Régate**

Notre aventure commune a commencé dans le sillage d'un programme européen, nommé GA 3i, dont l'objet était de soutenir la recherche de nouveaux gisements d'activités et d'emplois dans les territoires. Dans le Tarn, ce programme était géré par l'agence Agate, l'agence de développement territorial du conseil général. Grâce à cette agence, nous avons pu bénéficier du soutien de la Caisse des dépôts et consignations et accéder aux financements des services spécialisés de l'État (convention pour la promotion de l'emploi), du conseil général (programme départemental d'insertion), du conseil régional (fonds régional d'innovation pour l'emploi). Nous avons également pu rencontrer l'ensemble des intervenants du monde économique et de celui de gestion sociale du département.

En 1999, nous avons créé la structure actuelle, Régate (dénomination tirée de "régie d'activités économiques"), qui est une coopérative d'activités et d'emploi classée dans la catégorie des couveuses d'entreprises. Selon la nomenclature officielle, elle a donc « *pour finalité d'offrir à un jeune porteur de projet la possibilité de s'initier à son futur métier d'entrepreneur et d'en tester en grandeur réelle la faisabilité économique* ». Régate est donc une structure d'accueil et d'accompagnement permettant de faciliter le démarrage d'une activité. À l'issue de leur parcours en son sein, les jeunes entrepreneurs la quittent et, normalement, s'immatriculent en leur nom. La spécificité de notre statut coopératif permet cependant d'offrir à ceux qui le souhaitent la possibilité de s'associer à nous et de faire de notre entreprise le cadre légal de leur développement.

### **Du RMI à l'entrepreneuriat**

Les porteurs de projet que nous accueillons ont majoritairement entre trente-cinq et cinquante ans, sont presque tous au chômage depuis longtemps, et souvent titulaires du RMI (revenu minimum d'insertion). Ils ont une idée pour créer leur propre emploi mais n'ont souvent pas

encore pu l'expérimenter, ni même la présenter à quelqu'un pour la clarifier et évaluer son caractère opérationnel. Ils éprouvent donc la nécessité de la travailler. Beaucoup d'entre eux, n'ayant plus d'insertion professionnelle depuis longtemps ou n'ayant connu que des petits boulots, doivent aussi apprendre ou réapprendre à entrer dans les contraintes d'un système sociétal. Ils ont donc tous absolument besoin d'un minimum d'accompagnement et parfois d'un soutien étroit.

Les premiers porteurs de projet nous ont été directement envoyés par l'agence Agate qui était très heureuse de nous trouver. En effet, cette agence s'était spécialisée dans le soutien de chefs d'entreprise déjà expérimentés souhaitant développer de manière importante leur société sur le département et ne savait donc pas gérer ce public peu averti. Notre offre comblait un manque. Aujourd'hui, les porteurs de projet qui frappent à notre porte arrivent par l'ensemble des réseaux que nous avons tissés avec les acteurs sociaux du département du Tarn.

D'une manière générale, nous n'exerçons pas de sélection à l'entrée ni sur la qualité probable du projet ni sur celle de la personne. La sélection se fait au cours du processus de formation, si l'on s'aperçoit que le porteur de projet ne réussit pas à initier une activité économique.

Voici quelques exemples de porteurs de projet, parmi les premiers qui ont intégré notre programme. Ils illustrent la diversité des personnes, des projets initiaux et des parcours après qu'ils nous ont rencontrés.

*Frank, consultant en organisation du travail*

Frank voulait vendre des prestations en organisation du travail dans le cadre de la mise en place des 35 heures. Pendant sa participation à notre programme, il a développé un concept précis et noué des relations avec l'administration du travail qui est devenue son prescripteur. Au terme de notre accompagnement, il a créé son entreprise qui a bien fonctionné pendant cinq ans. Mais, il n'a pas su s'adapter à l'épuisement du marché des 35 heures et a dû cesser ce travail. Ayant néanmoins acquis des compétences de gestion et pris confiance en lui, il a alors ouvert un gîte avec sa femme. Malheureusement, je crois qu'ils ont connu des péripéties et que cette nouvelle activité n'a pas tenu très longtemps. Actuellement, je ne sais pas ce qu'il fait.

*Mohammed, fabricant de moules en résine*

Mohammed maîtrisait le maniement de la résine époxy et vendait ses services au coup par coup en se faisant généralement payer au noir ou avec des fausses factures. Au cours de sa formation, il a appris à se stabiliser, à faire preuve de rigueur, et aussi à tenir des livres de comptabilité. Depuis dix ans, il est installé à Castres et vit normalement de son travail.

*Carl, rédacteur de fiche de paies*

Carl voulait créer une entreprise de service administratif et comptable : établissement des fiches de paye, tenue des livres administratifs. Il n'a pas réussi à faire aboutir ce projet, mais a acquis de la confiance en lui et une capacité à concevoir avec réalisme ce qu'était le métier d'entrepreneur. Après nous avoir quittés, il s'est formé comme électricien puis est revenu chez nous afin de démarrer une activité économique dans ce secteur, ce qu'il a fait en s'associant à deux autres personnes.

*Martin, fabricant de poêle à bois finlandais*

Martin vivait en France depuis longtemps quoique de nationalité finlandaise. Comme il avait l'idée de construire, de vendre et d'entretenir des poêles à bois finlandais, nous l'avons intégré à notre programme quand il est venu nous voir. Mais nous nous sommes vite aperçus qu'il songeait d'abord à profiter du système français d'aide sociale. Nous avons donc durci notre accompagnement, et avons même été au tribunal pour le forcer à respecter certaines obligations. Mais, avec le temps, Martin a trouvé une ligne de conduite satisfaisante, a constitué son entreprise et l'a bien développée. Elle existe toujours.

#### *Chantal, esthéticienne à domicile*

Chantal était esthéticienne à domicile, mais ne réussissait pas à se faire payer suffisamment pour pouvoir vivre de ce métier. Au cours de sa participation à notre programme, elle s'est aperçue qu'elle n'y arriverait jamais, car ses clients, s'ils acceptaient de rémunérer les soins, n'acceptaient pas de prendre en charge le temps de déplacement. Mais, grâce à son dynamisme et ses multiples contacts facilités par son appartenance à notre organisme, elle a **rencontré** les propriétaires d'une boutique de produits biologiques qui lui ont proposé un emploi stable.

#### *David, concepteur de mobilier stylisé pour enfants*

David avait un grand talent créatif et une aptitude à créer des meubles en bois très originaux pour les enfants. Après son parcours chez nous, il s'est installé dans l'Aude et a développé en plus des prestations en ébénisterie, le marché de meubles créatifs étant trop petit pour lui permettre d'en vivre.

### **Le programme d'accompagnement**

Au début, le programme que nous avons mis au point s'étalait sur trois ans et atteignait quelquefois quatre ans pour certaines personnes. Actuellement, compte tenu des financements qui nous sont alloués, il tend à se limiter à deux ans mais il s'appuie toujours sur les trois mêmes piliers : des entretiens individuels au moins une fois par mois, de la formation sur des thématiques précises (le droit, la gestion, le marketing, la constitution de tableau de bord, etc.), du partage d'expérience et de l'entraide avec les autres porteurs de projet. Normalement, au cours du temps qu'il passe avec nous, l'accompagné structure son idée, commence à trouver des clients, à leur rendre des prestations et à être payé en retour. Il passe progressivement d'une réalité d'assisté social à celui d'entrepreneur. Sur le plan juridique, il devient un salarié, l'argent gagné étant versé à Régate qui le lui reverse sous forme de salaire (moyennant une retenue de 10 % pour frais de fonctionnement), ce qui lui permet de conserver ses droits sociaux au cas où son aventure s'arrêterait peu après.

Dans ce programme, je souligne la dimension constituée par la dynamique de groupe et les réseaux qui se créent entre les porteurs de projet. En effet, cette dimension n'est pas perçue spontanément comme un atout aux yeux des gens qui nous rejoignent : ils ne s'attendent pas à ce que cela leur apporte quelque chose, et en ont même parfois peur. Pourtant, ce brassage collectif est très performant. En voici une petite illustration. L'un de nos membres développait une petite agence de communication. Il voulait proposer à d'autres entrepreneurs de leur faire des prospectus et de les distribuer. En tant qu'accompagnateur, nous lui demandions de cerner un peu mieux son marché pour ne pas dilapider ses forces. Lui, étant concentré tout entier sur son projet, pensait être capable de convaincre tout le monde et ne réagissait pas à nos conseils. Lors d'un déjeuner, un autre de nos membres, plombier, a dit incidemment qu'il n'avait aucun

problème à trouver des clients et n'avait pas besoin de dépenser de l'argent en publicité. Recevant cette information non recherchée mais parfaitement pertinente quant à son projet, il s'est convaincu à ce moment-là qu'il lui fallait effectivement mieux étudier son marché et cibler un public prioritaire.

D'une manière générale, l'aptitude à participer à des discussions collectives et à tirer parti des points de vue des collègues est probablement l'acquis le plus important, car c'est celui qui leur permet ensuite d'entrer en relation sans difficulté avec autrui.

### **Un management en dialogue**

De son côté, le management de Régate est particulièrement collectif aussi bien du fait du fonctionnement interne de la SCOP que des réseaux de partenaires que nous avons constitués.

#### *La gestion interne*

Tous les associés de Régate se réunissent une fois par semaine pour faire le point sur le fonctionnement de l'organisme et résoudre les questions du moment. Nous tenons aussi un comité de pilotage une fois par an (au début, quand nous cherchions encore notre stabilité, nous le tenions une fois tous les deux mois, puis une fois tous les six mois) pour faire une synthèse de notre activité de l'année et établir une sorte de bilan de santé à destination de nos financeurs. Nous participons également une fois par an à un séminaire de deux ou trois jours sur un thème que nous souhaitons spécifiquement approfondir. Durant ce séminaire, nous travaillons pendant la journée et donnons un caractère festif à la soirée. Ponctuellement, nous suivons des formations pour améliorer nos manières d'être avec nos partenaires et avec les gens que nous accueillons dans nos programmes. Par exemple, nous nous sommes formés à la communication non violente et à l'*empowerment* auprès de spécialistes que nous sommes allés chercher au Québec, où ces pratiques sont en grand développement. Enfin, il faut noter que la présidence de la SCOP est tournante si bien que chacun peut connaître cette fonction et éprouver le poids de la responsabilité globale et l'engagement que cela demande.

#### *Les partenariats extérieurs*

Dès le début, nous avons noué des relations étroites avec l'ensemble des organismes sociaux, administratifs et fiscaux du département : URSAFF, ASSEDIC, chambre de commerce et d'industrie, direction du Travail, services fiscaux. Des comités de pilotage ont été constitués. Les nombreuses discussions ont permis aux uns et aux autres de comprendre l'originalité et l'intérêt de ce que nous mettions en place et de trouver des solutions quand cela échappait aux cadres habituels. Cela a été particulièrement utile pour adapter la réalité de l'entrepreneur-salarié aux dispositifs juridiques et fiscaux existants. Par exemple, un entrepreneur avait besoin, selon sa perception de sa clientèle, que ce soit son identité d'entrepreneur qui apparaisse sur les factures qu'il remettait à ses clients. Mais, le destinataire légal du paiement étant Régate, c'était normalement l'immatriculation de la SCOP qui devait apparaître. Grâce aux bonnes relations établies avec les services fiscaux, nous avons formalisé une solution satisfaisante pour toutes les parties.

### **Des résultats quantitatifs et qualitatifs**

Au cours de nos dix années d'existence, nous avons rencontré plus d'un millier de personnes. Sur les cinq à six cents qui sont entrées dans notre programme, environ un tiers en sont sorties en retournant à leur situation initiale de dépendance à l'égard de l'aide sociale, un autre tiers d'entre

elles ont retrouvé un emploi salarié normal, et celles du troisième tiers ont créé leur activité. Comme près de 90 % des nouveaux entrepreneurs ont su maintenir leur activité jusqu'à aujourd'hui, on peut dire que, dans leur grande majorité, ils ont réussi à se stabiliser professionnellement et économiquement. Une dizaine d'entre eux ont voulu rester avec Régate pour continuer à bénéficier de son atmosphère collective, de ses réseaux et de ses savoir-faire et sont entrés comme associés dans la SCOP.

Ces associés d'un type particulier accumulent sur eux-mêmes trois identités, celle d'entrepreneur, celle de salarié et celle d'associé et passent de l'une à l'autre selon les moments et les circonstances : ils sont entrepreneurs lors de leurs relations avec leurs clients, salariés dans le cadre de leur insertion juridique et financière au sein de notre structure, associés quand ils participent aux séminaires de gestion de la SCOP. Cette réalité illustre de manière emblématique la capacité acquise par un grand nombre de personnes passées par notre programme à se situer avec aisance dans la diversité de la vie sociale. De nombreuses personnes qui sont passées chez nous, au-delà de celles qui ont créé leur emploi, se sont ensuite investies dans des clubs de sport ou d'associations de parents d'élèves. D'une manière générale, la capacité à prendre sa place dans la vie collective est l'un des résultats qualitatifs les plus importants de notre programme.

## DÉBAT

### Sortir du travail au noir

**Un intervenant :** *Les RMistes que vous recevez doivent être habitués au travail au noir. Beaucoup d'entre eux estiment probablement qu'il est plus rentable d'accumuler une aide et un petit travail non déclaré que d'être enregistré. Comment réussissez-vous à les faire changer d'avis ?*

**Félicie Domène :** En général, les gens qui rejoignent Régate ont déjà fait ce saut mental. Ils ont envie d'être dans le système légal. En revanche, ils tendent spontanément à vendre leur prestation en dessous des prix normaux du marché. Au travers des chambres de métiers et de commerce, les petits entrepreneurs du département nous ont accusés de favoriser un "cassage" des prix en fournissant gratuitement l'encadrement juridique et social. Après avoir écouté ces craintes et expliqué ce que nous faisons, nous avons intégré dans notre accompagnement une vigilance spécifique sur le niveau de facturation des prestations de nos encadrés.

**Int. :** *Compte tenu du caractère extrêmement répandu du travail au noir dans certains secteurs économiques comme le bâtiment, je conçois mal que le simple confort à être dans le système légal suffise pour empêcher durablement les tout petits entrepreneurs de s'y adonner. Il faut aussi quelques arguments plus concrets. En avez-vous trouvé ?*

**F. D. :** Oui. Quand il effectue un chantier dans le secteur du bâtiment, l'entrepreneur a l'obligation d'assurer les risques de malfaçon sur dix ans ; c'est ce qu'on appelle la garantie décennale. Pour un petit entrepreneur, la prime d'assurance est généralement fixée annuellement et évaluée de manière à couvrir l'ensemble de son activité. Comme l'assureur ne connaît pas exactement cette activité, il concocte une prime très globalisante, donc coûteuse. Grâce à notre pouvoir de négociation, nous avons obtenu que la prime soit fixée par chantier. Il s'ensuit que les entrepreneurs de la coopérative payent une assurance qui correspond strictement au travail qu'ils effectuent. Le coût en est nettement réduit. Sans entrer

dans les détails, je signale que nous avons aussi négocié des taux différents selon que le chantier porte sur le gros œuvre ou non. C'est également producteur d'économie.

**Int. :** *C'est effectivement un avantage remarquable. La négociation a-t-elle été difficile ?*

**F. D. :** Cela a pris une année. Il est clair qu'aucun de nos membres n'aurait pu la conduire seul.

**Int. :** *Cela me rappelle un orateur de l'École de Paris qui avait réussi à réduire le travail au noir dans la région de Naples, en prouvant aux entrepreneurs, grâce à la mise au point de solutions de ce genre, qu'il leur était plus rentable d'être dans la légalité<sup>1</sup>.*

**Int. :** *Les gens qui passent par votre programme puis deviennent entrepreneurs finissent-ils par être capables d'employer eux-mêmes des salariés, créant ainsi de véritables entreprises ?*

**F. D. :** Rarement, et elles ne dépassent guère un ou deux employés quand cela se produit. Cela s'explique par notre positionnement dans l'espace des institutions qui accompagnent la création d'emploi. Les personnes qui ont un projet capable de générer suffisamment de travail pour embaucher vont chercher une formation auprès d'autres institutions comme l'agence Agate.

**Int. :** *Dans le domaine du bâtiment, secteur où les petits métiers sont nombreux et où les entrepreneurs qui sont appréciés par leur clientèle sont très vite surchargés de commandes, on constate que beaucoup d'entre eux n'osent pas s'engager dans un recrutement de salariés par crainte des complications sur les plans administratifs et humains. Le plombier de ma rue à Paris est débordé de travail mais refuse absolument d'employer quelqu'un pour cette raison.*

**F. D. :** Comme les métiers du bâtiment (plombier, maçon, électricien, etc.) présentent de nombreuses particularités, nous avons créé il y a deux ans Régabat, coopérative du même type que Régate, mais spécialisée dans ce domaine. Pour ces professionnels, nous avons développé une pédagogie de l'embauche. La première étape consiste à les inciter à employer ponctuellement un de leur collègue de Régabat chaque fois qu'ils ont un surplus de travail. Chacun expérimente ainsi de temps en temps le fait d'être patron ou salarié avec des gens qu'il connaît et avec un suivi de notre part qui lui permet d'apprendre à gérer les éventuelles difficultés. Ensuite, nous les incitons à prendre un stagiaire pour une période plus longue, et nous les accompagnons encore dans son encadrement. Comme le risque reste minime, nous arrivons à les convaincre. Ayant appris au cours de ces deux étapes à ne pas craindre la gestion d'une personne et même à en apprécier l'aide, nous constatons qu'une partie d'entre eux accepte alors de prendre un salarié le moment venu.

## **L'entrepreneur en coopération**

**Int. :** *Il existe depuis longtemps des sociétés qui effectuent ce qu'on appelle le portage salarial, c'est-à-dire qui hébergent juridiquement les activités d'entrepreneurs afin de leur reverser sous forme de salaire les revenus qu'ils encaissent et leur permettre de profiter des droits sociaux attachés au salariat. Pouvez-vous préciser votre différence avec ces sociétés ?*

---

<sup>1</sup> Nicola Campoli et Luca Meldolesi, "Faire émerger le travail au noir : l'expérience napolitaine", *Les Annales de l'École de Paris*, Vol XI, 2005.

**F. D. :** Les sociétés de portage salarial n'offrent pas de cursus de formation ni de brassage collectif. Comme je l'ai dit, sous des apparences anodines, ce brassage est très performant.

Compte tenu des effets bénéfiques remarquables de la dynamique collective, j'en viens, d'une manière générale, à remettre en question la conception habituelle qui associe l'idée d'entrepreneur à celle d'une aventure individuelle. Si les futurs entrepreneurs concevaient comme une nécessité le fait d'être intégrés dans un collectif, ils mettraient naturellement en place les réseaux porteurs de solidarité et de soutien moral dont ils ont besoin sans en avoir conscience. Ils y gagneraient beaucoup de temps et d'efforts.

**Int. :** *Malgré cet atout, il y a néanmoins assez peu de gens qui continuent dans votre coopérative d'emploi après la période de formation, puisque leur nombre atteint une dizaine selon votre exposé.*

**F. D. :** Même si l'intérêt d'appartenir à un groupement a été ressenti par l'entrepreneur pendant sa formation, cela reste un concept inhabituel dont il évalue mal le bénéfice alors que le coût lui apparaît très clairement : les 10 % de son chiffre d'affaires retenus par la structure. Ce coût est d'ailleurs rédhibitoire pour les très petits entrepreneurs qui peuvent profiter des avantages financiers du statut de microentrepreneur. Enfin, ce mode coopératif demande un goût pour le partage et une envie de participer à un réseau de solidarité, ce qui implique une forme d'adhésion au projet et de don de soi qui ne sont pas spontanés pour tous.

**Int. :** *Ce modèle existe-t-il ailleurs sur le territoire national ?*

**F. D. :** Quand nous avons créé Régate, nous nous sommes inspirés de structures portugaise et italienne, et de la seule structure française existante de ce type, Cap Service, qui nous a aidés à mettre en place l'hébergement juridique. Actuellement, il y a soixante-quinze coopératives d'activités hébergeant au total un peu plus d'un millier d'entrepreneurs-salariés.

### **Évaluation quantitative et réalité qualitative**

**Int. :** *Comment vos financeurs évaluent-ils votre performance ?*

**F. D. :** Ils utilisent des indicateurs quantitatifs classiques comme le nombre de personnes qui quittent le RMI et le chiffre d'affaires qu'elles réalisent. Selon moi, c'est très réducteur et cela ne rend compte que d'une petite partie de nos résultats. Pour leur rendre justice, il faudrait au moins s'intéresser aux productions en termes d'amélioration de la conscience de soi ou de la capacité à s'investir dans des activités sociales. Ces résultats sont en effet une preuve du travail de fond effectué sur les personnes et un gage de pérennité des activités professionnelles qu'elles créent. Malheureusement, ni nous, ni nos financeurs ne sont armés conceptuellement pour les valoriser.

**Int. :** *Il me paraît important de chercher d'autres modes d'évaluation de votre activité car le critère de sortie du RMI est inadapté à une catégorie qui s'accroît dans notre pays, celle des personnes qui ont eu un parcours professionnel irrégulier et qui s'apprentent à recevoir une toute petite retraite de quelques centaines d'euros par mois. Ces personnes ont aussi un besoin pressant d'apprendre à créer leur emploi, alors même qu'elles vont disparaître des statistiques du chômage ou de l'aide sociale par le basculement dans le statut de retraité.*

**Int. :** *Comment êtes-vous financés, et quel est votre budget ?*

**F. D. :** Notre budget de fonctionnement s'élève à trois cent mille euros par an. Il est financé environ pour un tiers par la ponction de 10 % sur les chiffres d'affaires de nos participants et pour le reste par les financements des collectivités territoriales pour l'aide au retour à l'emploi. De la part du conseil général, nous recevons annuellement mille euros par titulaire du RMI accompagné avec un plafond à trente mille euros. De la part du conseil régional, nous recevons mille euros pour chacun des autres demandeurs d'emploi, dans la limite de quarante mille euros. Les financements sociaux européens permettent de doubler à peu près ces sommes. Les administrations nationales ne nous financent quasiment pas, si ce n'est dans le cadre d'opérations ponctuelles dont les montants sont très limités (cinq à dix mille euros une fois tous les deux ou trois ans) ou au travers de la convention pour la promotion de l'emploi.

**Int. :** *Ayant l'expérience de gestion d'une association du secteur social, je trouve que la recherche des financements est très lourde, même quand ils sont récurrents car il faut refaire des dossiers chaque année. Est-ce votre expérience ?*

**F. D. :** Le travail d'élaboration des dossiers nous prend environ 25 % de notre temps. Comme c'est une activité peu intéressante et peu gratifiante, nous avons souvent le sentiment d'un gaspillage. Mais les institutions qui nous les demandent sont, d'une certaine manière, nos clients. C'est aussi normal que nous leur consacrons du temps.

**Int. :** *Les dossiers sont-ils très différents selon les administrations ?*

**F. D. :** Comme la plupart des administrations françaises finissent par se retourner d'une manière ou d'une autre vers les administrations européennes, les éléments demandés par ces dernières forment un cadre assurant un minimum d'homogénéité. Néanmoins, chaque financeur a ses propres préoccupations qui entraînent quelques questions spécifiques.

**Int. :** *La constitution des dossiers de financements apparaît a priori exclusivement comme une contrainte. Mais ne recèlerait-elle pas aussi quelques valeurs cachées ? En effet, de nombreuses séances de l'École de Paris ont montré que les projets les mieux aboutis sont souvent ceux qui ont été confrontés à de multiples acteurs, à la nécessité de négocier avec eux, de sentir les points incontournables et de s'y adapter. Tout se passe comme si le travail d'articulation avec ces acteurs aidait le projet à se fortifier. Dans cette optique, l'inévitable dossier pourrait être interprété comme l'incarnation symbolique de cette articulation. Cela n'en réduirait pas la pénibilité, mais cela lui donnerait du sens.*

**F. D. :** Bien que la constitution des dossiers de financement me semble en soi exclusivement répondre à des nécessités administratives de contrôle des fonds, il est vrai qu'elle s'inscrit dans la relation globale que nous entretenons avec les instances demandeuses et qui est effectivement porteuse de solidité : c'est notamment la qualité de cette relation qui a permis de résoudre finement les multiples décalages issus de la différence entre notre innovation et les bases sur lesquelles les réglementations existantes s'appliquant à notre secteur professionnel avaient été fondées.

**Int. :** *Le RMI a été récemment remplacé par le RSA (revenu de solidarité active). Est-ce que cela change quelque chose pour vous ?*

**F. D. :** En soi, le RSA s'articule mieux avec ce que nous faisons que le RMI, dans la mesure où il a été conçu pour supprimer les mécanismes de transfert qui entraînaient qu'une personne bénéficiaire d'un minimum social et qui reprenait une activité petitement rémunérée ne voyait pas augmenter la somme totale de ses ressources. Je ne sais pas si ce changement va jouer un

grand rôle pour nos porteurs de projet car nous avons souvent réussi à trouver des solutions à ce problème au cours de nos dialogues avec les administrations, mais cela rendra les choses plus naturelles.

Présentation de l'oratrice :

Félicie DOMENE, co-fondatrice d'une structure innovante, la Coopérative d'Activités et d'Emploi®. Gérante-directrice de Régate, vice présidente du réseau Coopérer Pour Entreprendre, elle œuvre depuis 10 ans au développement de l'entreprendre autrement dans une économie sociale et solidaire.

Diffusion décembre 2009