

Université François Rabelais – Tours

UFR Arts et Sciences Humaines

Département des Sciences de l'Education et de la Formation

Année universitaire 2010-2011

Accompagnement coopératif et autoformation

L'exemple d'une coopérative d'entrepreneur-e-s

On n'est pas libre si on est dominé,

seule l'interaction coopérative entre égaux peut rendre chacun libre. Sri Aurobindo

Mémoire présenté et soutenu par Jean Luc Chautagnat

Sous la direction de Noël Denoyel

En vue de l'obtention du DUHEPS – Diplôme des Hautes Etudes de la Pratiques Sociale

Remerciements

A Noël Denoyel pour sa confiance,

A mes collègues formateurs et amis, Christian Lamy, Jean Rémi Durand-Gasselin et Xavier Lucien qui m'ont maintenu sur ce chemin de la recherche-action,

A tous les coopérateurs et coopératrices d'Oxalis pour ce qu'ils m'ont apporté et m'apportent dans nos échanges humains,

A mes collègues pour leur patience pendant la rédaction du mémoire,

A Christophe Andreux, pour ce parcours de partage sur la formation et le prêt de tous ses livres,

A Nicolas et Pierre, trop tôt disparus, parce qu'ils ont participé à me construire,

A Céline pour la traduction et le sourire bienveillant.

Sommaire

INTRODUCTION

UN ITINERAIRE DE PRATICIEN-REFLEXIF.....	5
DE L'ECO-FORMATION EN CHEMINS DE FORMATEURS A L'AUTO-FORMATION EN COOPERATIVE	7

Première partie : Parcours de vie et autoformation expérientielle, éléments théoriques et genèse de la recherche

PREMIER CHAPITRE : METHODE D'EXPOSITION ET DETOUR AUTOBIOGRAPHIQUE	11
I. PARCOURS DE VIE ET PROJET PROFESSIONNEL.....	11
II. AUTOFORMATION EXISTENTIELLE	16
DEUXIEME CHAPITRE : APPRENTISSAGE ET SCHEME DE SENS SELON MEZIROW.....	21
I. L'APPRENTISSAGE A TRAVERS LES SCHEMES DE SENS EXISTANTS	21
II. L'APPRENTISSAGE PAR LA CREATION DE NOUVEAUX SCHEMES DE SENS.....	26
TROISIEME CHAPITRE : APPRENTISSAGE ET TRANSFORMATION DE SENS ET DE PERSPECTIVE	31
I. L'APPRENTISSAGE PAR LA TRANSFORMATION DE SCHEMES DE SENS.....	31
II. L'APPRENTISSAGE PAR LA TRANSFORMATION DE PERSPECTIVE	35
 CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	39
DU TERRAIN DE MES APPRENTISSAGES EXPERIENTIELLES AU TERREAU DE PRATIQUES AUTO-FORMATIVES	42

Deuxième partie : Oxalis, une coopérative de co-entrepreneur-e-s, contexte de pratiques diversifiées pour une recherche de terrain

QUATRIEME CHAPITRE : PROBLEMATIQUE ET METHODE DE LA RECHERCHE-ACTION.....	43
I. EXPLORATION DU SUJET DE RECHERCHE	43
II. PRESENTATION DU MATERIAU DE RECHERCHE.....	46
III. INTRODUCTION A UNE FORME COOPERATIVE ATYPIQUE	49
CINQUIEME CHAPITRE : ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, COOPERATION ET FACTEURS ECONOMIQUES	55
I. UNE INSCRIPTION DANS L'ECONOMIE REELLE MAIS SOLIDAIRE	55
II. UNE ADAPTATION DU STATUT COOPERATIF, DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF	60
SIXIEME CHAPITRE : VALEURS ET FINALITES D'UNE COOPERATIVE D'ENTREPRENEUR-E-S	64
I. LES FINALITES DE L'ENTREPRISE	64
	3

II. UN OUTIL D'ACCES A LA CITOYENNETE.....	65
III. UTILITE SOCIALE	67
SEPTIEME CHAPITRE : EMANCIPATION DES PERSONNES ET ACCOMPAGNEMENT COOPERATIF	70
I. UN ACCOMPAGNEMENT GLOBAL ET INDIVIDUALISE DE LA PERSONNE DANS LA DUREE	70
II. UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE.....	72
III. UN ORGANIGRAMME A DIMENSIONS MULTIPLES.....	74
IV. LE DESIR DE DEMOCRATIE	75
 CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE	 77
DU TERRAIN DE LA PRATIQUE/RECHERCHE A LA PRODUCTION DE SAVOIR.....	79

Troisième partie : l'accompagnement coopératif, un cadre pour une autoformation des co-entrepreneur-e-s

HUITIEME CHAPITRE : SPECIFICITES DE L'AUTOFORMATION ET DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS OXALIS ..	80
I. LE PARCOURS INTERNE DE FORMATION.....	80
II. LE CHAMP DE L'AUTOFORMATION DANS OXALIS	82
III. LE CHAMP DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS OXALIS.....	87
NEUVIEME CHAPITRE : INTERSTICES COOPERATIFS ET INDICES D'AUTOFORMATION.....	94
I. ANALYSE DES TEXTES DES CO-ENTREPRENEUR-E-E-S	94
II. LES COURRIERS DE DEPART	104
III. LES LIMITES DE LA COOPERATION.....	106
 CONCLUSION	 110
 REFERENCES ET INDEX	 114
IV. TABLE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	114
V. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	115
VI. ANNEXES.....	119
VII. LETTRES ECRITES A L'OCCASION DU DEPART D'OXALIS	133
VIII. AUTRES DOCUMENTS RESSOURCES	148
 TABLE DES MATIERES	 166

Introduction

UN ITINERAIRE DE PRATICIEN-REFLEXIF

Au sortir d'une période de ma vie consacrée entièrement à un travail de terrain au sein d'un projet de pluriactivité montagnarde¹, j'ai éprouvé le besoin de faire un travail réflexif sur mes pratiques. Il me paraissait important de décrire et nommer ce qui m'avait occupé pendant plusieurs années, de confronter ces analyses avec celles d'autres acteurs, de mieux définir ce qui me guidait et de m'appuyer sur cette confrontation pour évoluer et aborder des domaines nouveaux qui m'attiraient.

Mes activités professionnelles m'ont conduit, en 1999, à rejoindre le réseau Peuple et Culture² et la commission rurale qui regroupaient les structures associatives actives dans l'action rurale. Au sein de ce réseau associatif, j'ai pu participer à des actions collectives permettant à des acteurs de terrain de prendre du recul sur leurs pratiques pour les décrire et les formaliser. Ces travaux donnaient lieu à des publications³ sous forme de guides méthodologiques. L'objectif de ces documents était de transmettre des pratiques et d'outiller les acteurs de terrain. Cependant une coupure subsistait entre ces travaux de praticiens et le milieu de la recherche en sciences sociales et économiques. Nos travaux étaient peu étayés ou peu éclairés par le champ théorique. Ils perdaient sans doute de leur capacité à faire sens, au delà du milieu qui les avait produits.

Mon métier initial d'enseignant⁴ et mon long parcours d'animateur de centres de vacances et de camps de scoutisme m'ont conduit à développer des activités pédagogiques d'éducation à l'environnement et d'accompagnement en montagne⁵. Après une période où j'ai multiplié les sorties sur le terrain et l'animation de groupes, j'ai aussi souhaité prendre du recul et

¹ Projet de création d'activités touristiques, agricoles et rurales dans le massif des Bauges en Savoie de 1989 à 2001.

² Peuple et Culture est un mouvement associatif d'éducation populaire, dont les valeurs fondatrices ont germé pendant la seconde guerre mondiale au sein des maquis du Vercors. Le manifeste fondateur de ce mouvement, rédigé en 1945, se propose de "rendre la culture au peuple et le peuple à la culture".

³ Par exemple : Créer de l'emploi par la combinaison d'activités – guide méthodologique à l'usage des associations – CELAVAR (Comité d'Etude et de Liaison des Associations à Vocation Agricole et Rurale) – Avril 2000 - Ecriture collective

⁴ Ecole Normale de Chambéry (73) de 1981 à 1984 pour devenir instituteur.

⁵ Diplôme d'accompagnateur en montagne en 1991.

participer à une dynamique plus large sur ce thème. Je me suis investi au sein du réseau Ecole et Nature⁶ qui correspondait à mon souhait de rejoindre une structure fédérative où chaque organisation membre gardait son autonomie. J'ai pu constater, dans ce réseau, la difficulté à traduire de manière concrète dans le fonctionnement d'une organisation, les valeurs affichées, et ce malgré toute la bonne volonté et l'honnêteté de ses membres.

Là aussi, le recours ou l'appui sur les savoirs théoriques, touchant au fonctionnement des groupes et à la psychosociologie, aurait sans doute pu apporter aux acteurs des ressources pour identifier et traiter leurs problématiques.

Ces expériences ont construit ma motivation à m'inscrire à la formation DUHEPS de Tours que j'ai effectué de 2003 à 2006. J'avais rencontré la recherche-action universitaire et le DUHEPS de l'université François Rabelais de Tours par l'intermédiaire d'un ami, Christophe Andreux⁷. J'ai mesuré la pertinence de ce système de formation animé par des formateurs et chercheurs, Noël Denoyel et Eric Golhen, qui avaient la capacité de faire le nécessaire aller-retour entre théorie et pratique, en suggérant des lectures appropriées, ou en me donnant des mots-clefs, ouvrant à un domaine théorique correspondant à mes questionnements. Des difficultés personnelles ne m'ont pas permis de produire le mémoire de fin d'études. Mais je me sentais prêt à saisir l'occasion de finir ce travail.

Cette occasion est survenue de manière non préméditée. J'avais rejoint en 2005 une équipe de formateurs issus de Peuple et Culture et du réseau des CREFAD qui développait le séminaire itinérant des acteurs sociaux. J'ai co-animé avec Xavier Lucien un cycle de cette formation de 2007 à 2010, qui propose aux participants de « Penser son engagement, écrire sa pensée ». La pédagogie développée s'appuie sur les principes de l'université coopérative itinérante de Henri Desroches. Cette formation a opéré un rapprochement avec le département des sciences de l'éducation de l'université de Tours. J'ai pu ainsi trouver une occasion inespérée de finaliser le cursus entrepris dans le cadre du DUHEPS en 2003 et d'écrire le mémoire tant attendu ...

⁶ Le Réseau Ecole et Nature est né en 1983. C'est une association d'acteurs engagés, artisans d'une éducation à l'environnement, source d'autonomie, de responsabilité et de solidarité avec les autres et la nature.

⁷ Mémoire « Montagne, formation et professionnalisation des pratiques d'Éducation à l'Environnement – Recherche ethnométhodologique à partir de l'approche des Histoires de vie » - DUHEPS TOURS 2003.

DE L'ECO-FORMATION EN CHEMINS DE FORMATEURS A L'AUTO FORMATION EN COOPERATIVE

Les sessions passées à Tours m'avaient ouvert à la richesse conceptuelle et pratique de l'auto-formation. Durant la même période, de 2002 à 2006, je partageais avec des collègues formateurs et formatrices en éducation à l'environnement, un parcours autogéré d'apprentissage. Les sessions d'une semaine, construites collectivement, et assumées pratiquement, à tour de rôle, étaient construites sur le principe de la co-formation. Je vivais donc concrètement une alternance auto-éco formatrice avec des plongées dans les activités pédagogiques. Ce groupe a accouché d'une production collective sous la forme d'un ouvrage⁸, longuement désiré, durement outillé et joyeusement co-produit. Voilà ce qu'en disait Gaston Pineau, dans sa préface, si généreusement distillée : « L'explicitation des acquis précieux de ces trajets expérientiels réanime et fait revivre des mots courants, en mettant en culture des gestes éco-formateurs lovés dans le quotidien de façon à peine perceptible, des clins d'œil, des tours de main, de passe-passe. »

La communauté de savoirs s'était établie entre ces éducateurs de terrain éco-formatifs et le pionnier de l'histoire de vie, productrice de sens émancipateur. Dans ce livre, je précisais avoir « beaucoup appris sur la coformation, l'auto-formation, la formation expérientielle à travers les 15 années que j'ai consacrées à la création et à la croissance des structures composant le projet OXALIS (...) ». Cet apprentissage s'est fondé sur la grande place accordée au fonctionnement collectif et à la remise en cause permanente, parfois déstabilisante, mais toujours pleine d'enseignement. »

Une de mes occupations principales dans cette période était l'animation et la coordination de projets éducatifs à l'échelle du territoire alpin : Bivouac, la création d'un magazine radiophonique franco-suisse sur les risques en montagne et le développement durable puis l'émergence du REEMA (réseau alpin de l'éducation à l'environnement montagnard). Je voyais les limites de mon action dans le contexte associatif et je m'engageais ardemment dans les bouillonnements et les avancées coopératives d'Oxalis qui imaginait sans cesse de

⁸ Ecriture collective, (2007), *Chemins de formateurs, Histoires et pratiques de formateurs en éducation à l'environnement*, Les livrets du Réseau Ecole et Nature, Montpellier.

nouvelles façons de vivre l'entrepreneuriat. Je partageais aussi mon énergie productive avec la création d'une activité de consultant, de plus en plus porté sur l'accompagnement des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

Ce bain de prise de conscience et de vécu impliquant ouvrira la première partie de ce mémoire, à travers un entretien enregistré en 2005, tentant de préciser quelques éléments caractérisants de ce milieu « pro-personnel » qui ne met volontairement pas de frontières entre la sphère du travail et la sphère du privé, pour mieux laisser respirer l'être dans sa globalité. Une bioscopie prolongera cette irruption de l'histoire de vie auto-produite. Elle s'articulera autour d'une identification des différentes intensités de transformation constituante à partir des travaux de J. Mezirow sur la formation expérientielle.

La deuxième partie s'ouvrira par l'exposé de la problématique de la recherche en action. Recherche qui s'inscrit en cohérence de mon parcours « pro-personnel », quête de voies alternatives vers la création d'unités économiques auto-gestionnaires et auto-formatives. La description de ces unités, dans leurs habillages actuelles, fournira la suite de cette partie, articulée en dimension sociétale, économique et humaine.

La troisième partie partira à la quête d'indices révélateurs d'avancées significatives et d'apprentissages spécifiques, acquis par les participants et les participantes à ces aventures socio-économiques. Elle tentera de caractériser les conditions favorables à la coopération féconde et poussant à la fructification de parcours de vie et d'activités économiques.

Ce sera alors le moment de conclure provisoirement ce voyage en terre coopérative et de poser quelques pierres constitutives de ce cairn de savoirs d'action et d'intelligence collective, nécessaires à la construction de la métamorphose décrite par Edgar Morin :

« La voie économique serait celle d'une économie plurielle. La voie sociale serait celle de la régression des inégalités, de la débureaucratiation des organisations publiques et privées, de l'instauration des solidarités. La voie pédagogique permettrait de relier les connaissances afin de traiter les problèmes fondamentaux et globaux de notre temps. La voie existentielle serait celle d'une réforme de vie où viendrait la conscience que l'amour et la compréhension sont les biens les plus

précieux pour un être humain et que l'important est de vivre poétiquement, dans l'épanouissement de soi, la communication et la ferveur.

Ces voies nouvelles pourraient converger et constituer une grande voie qui conduirait mieux qu'à une révolution, à une métamorphose. L'inséparabilité de l'idée d'un cheminement réparateur et d'une métamorphose pourrait concilier l'aspiration réformatrice et l'aspiration révolutionnaire. Elle permettrait la résurrection de l'espérance sans laquelle aucune politique de salut n'est possible.»⁹

Place maintenant au voyage et à la tentative d'exposition de savoirs pratiques et théoriques. Je ne peux à ce moment de l'écriture, négliger le fait, que l'ensemble de mon parcours s'ancre en milieu montagnard et que le projet Oxalis est né dans le massif des Bauges¹⁰ qui a été son berceau et son terrain d'envol. Interaction sensitive de la montagne immaculée avec l'innovation irrésistible d'un agir autrement, imaginaire des éléments et de la pensée féconde, comment décrire ou illustrer la place tenue par la montagne des Alpes dans cette expérience humaine qu'est Oxalis et ses ancrages. Je laisse la plume à mon ami, Christophe Andreux, dans la description de la formation expérientielle vécue en milieu montagnard :

« Le « sens montagnard » s'exprime alors pleinement dans un mélange de rigueur et d'intuition qui caractérise cette capacité à percevoir les situations. Ce savoir intuitif provient de l'expérience directe et de la construction d'une connaissance personnelle de la vie de groupe et de la montagne. Cette formation expérientielle, mettant en jeu des interactions entre soi-même, les autres et les choses, se développe dans le double rapport au monde, à la montagne, qui est à la fois : objectif et subjectif, rationnel et imaginaire, scientifique et poétique, collectif et personnel, intellectuel et sensible.¹¹

⁹ Morin Edgar - Juin 2009 – Le Monde - Article : « Il est temps de poétiser la vie. »

¹⁰ Massif des Préalpes en Savoie – France

¹¹ Andreux Christophe, op. cit. , *Chemins de formateurs* , p.52

Première partie : Parcours de vie et autoformation expérientielle : éléments théoriques et genèse de la recherche

Premier chapitre : Méthode d'exposition et Détour autobiographique

I. PARCOURS DE VIE ET PROJET PROFESSIONNEL

En introduction de cette partie autobiographique, je restitue des extraits d'un entretien réalisé par Marie Van den Berghe, pour les besoins d'un travail de recherche en 2005¹² sur la coopérative Oxalis, coopérative qui sera également le terrain de la recherche-action décrite dans ce mémoire. Les extraits choisis de cet entretien porte les germes de la problématique, traitant de l'articulation entre autoformation et accompagnement coopératif. L'intérêt de cet entretien réside dans le fait que son contenu résulte de questions conduites et imaginées par une personne extérieure au projet. Je vais analyser ces extraits à la troisième personne, en me situant comme un commentateur de ma vie, pour faciliter et symboliser la prise de recul sur ces expressions personnelles touchant à mon parcours.

« Quelles grandes étapes fais-tu avec le recul que tu peux avoir aujourd'hui en terme de maturité sur l'évolution du projet Oxalis? »

C'est évident que j'ai vécu l'évolution d'Oxalis et ma propre évolution de façon très liée puisque j'étais là dès le départ. Je pense qu'il y a une interaction constante entre le projet de la personne et le projet du collectif. On ne se retrouve pas par hasard dans tel ou tel collectif et moi je ne me suis pas retrouvé par hasard dans Oxalis. La façon dont ça a évolué ça rejoint mon évolution, sinon je n'y serais plus. Ça m'a suffisamment nourri pour que je ressente le besoin de rester et de continuer à m'investir.

J'ai beaucoup appris mais c'est vrai que c'était hyper prenant. Je me suis investi à 100% là-dedans et en plus j'avais mon couple à l'intérieur du projet. En 2000, suite à des problématiques très personnelles, j'ai eu le besoin de décrocher et de faire une thérapie, un travail sur moi, d'en profiter pour souffler. J'avais vraiment besoin de prendre du large, tout

¹² Van Den Berghe M., (2005), *la SCOP Oxalis, coopérative d'activités dans les Bauges, un réseau d'entrepreneur-e-s-salariés*, Université Louis Lumière, Lyon 2.

en restant lié. Pendant quelques années, je me suis un petit peu éloigné. Je me suis réinvesti plus complètement il y a deux ans, en faisant beaucoup tout le temps mais sur un mode un peu plus équilibré, sur ma vie personnelle et sur ma vie à Oxalis. Entre temps j'avais changé et ne prenais plus les choses de la même façon.

Comment Oxalis se distingue des autres expériences d'économie sociale et solidaire que tu connais ?

A Oxalis, il y a une grande part liée à des champs de développement personnel. Parfois il y a des choses qui se passent qui ne devraient pas se passer. Soit elles ne sont pas rationnelles, soit elles ne sont pas « efficaces » mais pour moi il y a vraiment cette préoccupation qui est importante de s'attacher à la personne, à ce qu'elle est et d'essayer d'intégrer toutes les dimensions pour raisonner sur les choix, le travail. Ca doit être pris en compte pour soi et pour les autres. Y'a aussi un grand souci de transparence et de vie démocratique interne. »

La forte interaction entre les trois scènes de la vie d'adulte, décrites par Roland Fonteneau, est flagrante. La dimension professionnelle sert l'évolution de la personne et l'évolution personnelle modifie le rapport au projet professionnel. Cette approche, puisant ses fondements dans les tentatives communautaires des années 70, oblige à une rigueur importante dans la conduite des organisations, soumis à l'irruption de la dimension affective dans les relations de travail.

« On sent que le sensitif et l'affectif est autant considéré que le rationnel. Comment fait-on la part des choses pour que l'un ne prenne pas le pas sur l'autre ?

Y'a différentes choses à vivre à Oxalis. Collectivement on peut dire que la structure arrive à équilibrer globalement sauf que ça ne se décline pas comme ça au sein des personnes. Y'a des personnes plus rationnelles... ça amène des différences de point de vue qui ne sont pas faciles à gérer. C'était plus facile avant à gérer quand on était un petit groupe très uni. Dans les années 97-99, c'était vraiment un groupe fusionnel, très proche. Aujourd'hui comment on arrive à réguler ça ? Y'a un gros truc c'est la prégnance de la réalité. Si on n'était qu'un groupe de réflexion, établi sur un grand domaine en autosubsistance, je pense qu'il y aurait un risque de dérive, soit sectaire ou complètement dans l'imaginaire. Ce qui se passe, c'est qu'on est vraiment impliqué dans la société avec des éléments très concrets. Ce qui fait que dans

notre approche des choses, on est toujours amené à équilibrer. Des facteurs nous viennent de l'extérieur, des facteurs nous viennent de l'intérieur de la structure et des personnes elles-mêmes. Il y a des contraintes internes et externes qui font se réguler ces dimensions-là. »

L'implication du groupe sur un projet de transformation sociale, étayé par des vrais clients, un vrai budget et des engagements divers envers la société, conduit à épurer sans cesse le champ idéologique, et les pensées immatures, au profit de l'ancrage de l'action concrète dans le champ des valeurs internes et pas uniquement intellectualisées.

« En tant que coopérateur de la scop, qu'est ce que ça t'apporte d'être dans ce réseau par rapport à un entrepreneur-e classique ?

Ca m'apporte énormément parce que c'est un travail d'équipe. On a des métiers et des domaines d'activités qui sont proches. On peut mettre en place des actions communes, travailler en équipe sur des projets. C'est très facilité par le cadre. Parce qu'on serait chacun dans un cadre indépendant, ce serait hyper compliqué pour des questions administratives. Tandis que là c'est super simplifié. On est dans la même boîte. Là si je reçois un appel d'offre, on peut répondre à plusieurs, c'est très réactif.

La prégnance du cadre coopératif comme facilitateur de synergies est identifiée.

« Je trouve que l'ambivalence responsabiliser et sécuriser la personne est intéressante dans la scop.

Oui, y'a plein de choses contradictoires mais c'est en apparence seulement, parce que si on est dans une vision plus systémique, c'est en fait une condition d'équilibre. Pour qu'un système fonctionne, il faut que tous les éléments soient représentés et soient en tension. »

L'irruption de la nécessaire complexité est approchée sous l'angle de son caractère opérationnel. Les contradictions désorganisent en organisant un équilibre. Il est fondé sur des éléments contradictoires en tension et pas sur une approche monolithique des problèmes ou une organisation alignée selon des caractéristiques communes.

« Est-ce que malgré toi, tu as l'impression qu'on te donne un rôle plus important du fait de ta position de fondateur ?

C'est toujours quelque chose qui me pose question. Moi je suis ambivalent parce qu'à la fois, je ne souhaite pas fuir mes responsabilités. Effectivement ayant développé ce projet, j'ai acquis une certaine compétence. J'ai l'histoire et je n'ai pas envie de fuir mes responsabilités ou de ne pas assumer à des moments où je dois être présent. Par contre, je suis très vigilant à ce que ce rôle là ne dépasse pas certaines limites ; une certaine limite qui est difficile à fixer et qui dépend beaucoup de la situation. Ce qui fait que je suis sans arrêt en questionnement par rapport à ça et à chercher mon positionnement. Et cette question est loin d'être finie parce qu'en plus, j'ai vécu des expériences dans d'autres organisations, de prise de pouvoir par des leaders qui n'étaient pas forcément coopératifs. Je me suis beaucoup interrogé par rapport à moi-même en essayant de voir à quel moment on passait à une autre forme de leadership dans un groupe. A quel moment on est leader coopératif, c'est à dire que tu mets tes compétences au service du groupe donc tu joues un rôle important certes et à quel moment tu outrepasses ça et en fait tu prends le pouvoir, fais passer tes propres visions en abusant de ta place. Je sais que si je prends la parole à certains moments, dans certains lieux, je sais que ça a plus de poids qu'un autre participant. Je pense qu'à des moments je me plante vraiment parce que je prends une place que je ne devrais pas prendre. Je n'ai pas du tout résolu cette histoire. Je n'ai pas de réponse toute faite ; je sais un peu comment naviguer. Ça ne me gêne pas d'être leader et je n'ai pas à le rejeter. Il y a une période où je l'ai carrément rejeté, en 2000-2003. Je disais terminé, maintenant je laisse faire les autres et du jour au lendemain j'ai disparu. Ce n'est pas plus positif comme solution. Justement il n'y a plus de transmission, des erreurs se font parce qu'il manquait une dimension. La meilleure façon de lutter contre ça, c'est de favoriser l'apparition de nouveaux leaders et donc de diviser les champs de pouvoir. Y'a plein de façon de faire au niveau de la conduite de projet en global.

Tu as l'impression de faire de la recherche permanente ?

Oui, c'est ça qui me plaît et je le lie complètement à un travail personnel. J'ai traité beaucoup de problème perso à Oxalis, y'a pas d'échappatoire, tu es obligé d'aller au fond du problème. Alors quand tu es à plat au niveau énergétique, il faut trouver l'énergie ailleurs. »

Ce passage explore ce qui a poussé le sujet/acteur à évoluer. Etant en posture de leader co-fondateur d'une organisation et ayant une forte injonction intérieure à expérimenter le caractère démocratique et participatif d'une organisation, Jean Luc se trouve confronté à une ambivalence entre sa posture d'entraînement naturel et sa volonté de co-construction. La résolution de cette position disharmonique impose une ouverture à l'introspection et à la clairvoyance sur soi-même à reconstruire en continu. Cela impose de jouer d'un équilibre subtil entre l'affirmation de soi, nécessaire expression de la singularité de l'être, et l'affirmation d'un pouvoir personnel, empiétant sur la liberté du groupe.

« Tu dirais qu'Oxalis a un rôle politique ? »

Ben oui. Ça participe à la formation des acteurs, de leur prise de conscience de leur vie de citoyen. Ils ont accès à une autre vision. Après il y a des projets qu'on peut réaliser collectivement qui ont un impact sur la société, que ce soit par l'association ou par la coopérative. »

L'entreprise peut devenir un lieu de construction de l'être social engagé en plus de sa dimension économique.

« Qu'est ce que ça provoque chez toi d'avoir un peu un rôle de canalisateur de tous ces réseaux ? Comment ça s'appelle ? De la jubilation ! C'est vraiment mon chemin de vie, ça correspond à quelque chose de profond en moi. J'essaye vraiment de mettre en lumière ce que je fais par rapport à ce que j'ai à faire sur terre. J'essaye toujours de sentir ma place, d'être sensible à la dimension spirituelle. Ce côté de relier, d'être en relation, de créer des liens... »

L'irruption du spirituel pose question au delà des références faciles à une forme de religiosité sans frontières et sans église. Ce qui est indissociable de l'intimité de l'être, et compréhensible par la prière et la méditation, peut-il acquérir une forme de présence dans l'espace social et collectif ?

Les extraits de l'entretien introduisent des sujets centraux de ce travail de recherche et posent l'articulation irréductible entre la création d'un projet collectif et la destinée du co-fondateur. Les implications de ce couplage seront reprises dans la bioscopie.

II. AUTOFORMATION EXISTENTIELLE

II.1. Récit de vie en diaporama autour d'évènements pivots

J'ai cherché à identifier des étapes importantes de mon parcours à partir d'un récit de vie narratif. Cette élucidation n'est pas exhaustive. Elle représente des photos à un moment donné de mon parcours de vie personnelle ou professionnelle qui ne peuvent se découper ni se séparer. Simplement des évènements prennent un peu plus d'importance : c'est le filtre qui m'a guidé dans leur sélection. J'ai cherché des évènements marquants, ceux qui restent en mémoire, et au delà, réveillent des émotions. Ils révèlent des prises de conscience qui étaient en cours dans l'ombre. Si j'écris le même document dans quelques années, je mettrai peut-être en avant d'autres faits. D'autant plus que le récit de vie et sa mise en forme amènent une prise de conscience, un pas dans l'évolution qui va amener l'être à reconsidérer sa vie et les étapes de son parcours. S'agissant d'un récit de vie écrit à partir d'une impulsion dirigée d'un cadre de formation professionnelle, il prend la tournure particulière d'une histoire de vie en formation.

Alex Lainé en propose une définition :

« Dès que des individus réunis dans un contexte de formation s'emploient, sur les bases du volontariat et d'un questionnaire personnel en rapport avec leur expérience et leur désir d'apprendre, à explorer les évènements constitutifs de leur parcours pour ensuite en faire le récit écrit (autobiographie) ou oral (auto-bio-oralisation) et s'efforcer de répondre au questionnaire initial avec l'aide éventuelle du groupe de pairs, il y a alors histoire de vie en formation.¹³ »

Je n'ai pas cherché à me cantonner dans le professionnel. Je ne conçois pas ma vie par compartiments. Toutes les dimensions de l'être sont en interdépendance constante. Je cherche à mieux élucider les mécanismes qui m'ont conduit à des évolutions. J'ai d'abord commencé à identifier des dates et des faits en cherchant à les équilibrer par rapport aux années. J'ai

¹³ Lainé, A. (2000). « L'histoire de vie, un processus de « métaformation », in Orofiamma R., Dominicié P., Lainé A. (dir.), « *Les histoires de vie, théories et pratiques* ». N°142 Education permanente - p.33

ensuite écrit, guidé par mon inspiration, ce qui venait en rapport avec l'événement considéré. Ce travail « d'accouchement » a été laborieux.

Chaque épisode débouche sur une idée-force qui exprime ce qui était en jeu ou ce qui a été révélé. Ce sont ces éléments que je souhaite réinvestir dans ma recherche car ils parlent de mon évolution et des éléments qui ont favorisé ou freiné mon autoformation. Ils enrichissent le thème que je souhaite traiter. Je ressens le besoin de les relier à un champ théorique et de les confronter à des éléments issus d'autres parcours de vie. Ces idées s'ancrent dans un vécu personnel et le fait de pouvoir les relier à une expérience m'aide à mieux définir l'objet de mon travail de recherche.

II.2. Repères Chronologiques sur les épisodes-clefs

1963 : Naissance à Aix Les Bains en Savoie

1972 : Camp scout et promesse

1975 : Camp scout en radeau

1981 : Baccalauréat D – mention AB

1983 : animateur bénévole de chantier de jeunes en Ardèche dans un éco-village

1984 : Sortie de l'école normale de Chambéry – Diplôme d'instituteur

1984 : Expédition de 3 mois dans la jungle de Sumatra

1989 : Installation dans les Bauges en couple – Vie maritale avec deux enfants

1991 : Brevet d'état d'accompagnateur en montagne

1992 : Création de l'association Oxalis

1993 : Irruption de la Mort et de la Naissance

1995 : Président du groupement des accompagnateurs en montagne

1997 : Associé-fondateur de la coopérative Oxalis

2000 : Représentant de Peuple et Culture au Collectif Français d'Education à l'Environnement

2000 : Séparation de mon couple

2002 : Organisateur du congrès d'Ecole et Nature

2003 : Inspecté en tant que fonctionnaire de l'éducation nationale (instituteur)

2003 : Inscription au DUHEPS du SUFCO de la faculté de Tours

2005 : Formation en massage et installation dans une yourte
2007 : Rupture douloureuse
2008 : Premier voyage au Québec
2008 : Direction statutaire d'Oxalis
2010 : Ecriture du mémoire de recherche

II.3. Regroupement des périodes clefs

J'ai essayé d'organiser les périodes-clefs du récit de vie retenues en m'appuyant sur les formes d'apprentissage, décrites par Jack Mezirow¹⁴ :

- L'apprentissage à travers les schèmes¹⁵ de sens existants
- L'apprentissage par la création de nouveaux schèmes de sens
- L'apprentissage par la transformation de schèmes de sens
- L'apprentissage par la transformation de perspective

Professeur au Teacher's College de l'Université Columbia à New York, Jack Mezirow est à l'origine du courant qui met au premier plan les notions de Transformative Education et de Transformative Learning. Seul son ouvrage de 1991, *Transformative Dimensions of Adult Learning* a été traduit en français, sous le titre "Penser son expérience. Une voie vers l'autoformation".

Ce récit de vie, d'abord linéaire et non-réflexif, prend forme et se révèle à travers un premier filtre destiné à extraire les moments importants. Chacun de ces moments est interprété et enrichi d'éléments de connaissance, induites par la situation et le vécu. Ce retour réflexif sert de base à une démarche d'apprentissage en cohérence avec la théorie de la transformation (Bateson – 1972 et Cell – 1984).

¹⁴ Mezirow J., (2001), *Penser son expérience, une voie vers l'autoformation*, traduit par Daniel et Guy Bonvalot, Chronique sociale, Lyon (Titre original : *Transformative dimensions of adult Learning* – Jossey-Bass publishers), p.110-112

¹⁵ Le schème est un ensemble d'actions et d'opérations organisées et reproductibles.

L'apprentissage à travers les schèmes de sens existants se traduit par un approfondissement et une déclinaison de connaissances déjà acquises, ou une multiplication à partir d'une base connue.

L'apprentissage par la création de nouveaux schèmes de sens permet d'accroître la portée et la nature de connaissances déjà acquises.

L'apprentissage par la transformation de schèmes de sens induit des transformations et la remise en question de croyances. Elle révèle les inadéquations.

L'apprentissage par la transformation de perspective réorganise le sens à partir d'une analyse critique. Il joue le rôle d'émancipateur.

Le passage du récit de vie à une mise en forme réflexive identifiant des enseignements issus d'une expérience, puis l'organisation de ces éléments selon une grille d'interprétation, m'amène à mieux comprendre les enchainements de mon parcours et la place tenue par chaque étape. Ce retour sur soi caractérise une situation d'autoformation. La forme prise pour le récit de vie se situe en cohérence avec les thèmes qui seront développés dans la suite du travail de recherche.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Ce travail s'inspirant de l'approche de Desroches de l'autobiographie raisonnée³⁷ m'a permis de mettre en forme des événements déterminants de mon parcours de vie pour leur donner du sens. Cette prise de conscience se construit progressivement dans le retour sur soi et aux événements fondateurs. Ce que Varela nomme « clôture opérationnelle ».

L'exposition de la sphère de l'intimité dévoile l'être humain et lui donne accès à une forme d'universalité. En effet, ramené à la destinée de milliards de terriens, les accidents personnels sont relativisés et intégrés à un travail « autobiographique raisonnée ». Des événements émotionnels ou personnels donnent accès à un sens, intelligible à d'autres et s'inscrivent dans un parcours d'apprentissage conscientisé et socialisé. La dimension intime s'estompe, pour laisser place à la possibilité de transmettre une compréhension d'une évolution, pouvant éclairer d'autres parcours. Je me suis livré à cet exercice avec la conscience de livrer une part très personnelle, mais tout en étant conscient que la distanciation créait aussi une forme de libération, laissant place à l'émergence de l'être, au delà de ses accidents de vie.

L'analyse des événements présentés dans ce mémoire montre un équilibre entre les différentes formes d'apprentissage, définies par J. Mezirow. Les décrire, les nommer puis les triturer pour en tirer l'essence formatrice me pousse à rechercher ce qui s'est passé, ce qu'il en reste et en quoi ce que je suis aujourd'hui est fait de cette matière là.

Expérimentant ainsi l'autoformation, je découvre et confirme la force d'un environnement favorable à son émergence. Le destin ultime du formateur serait sans doute de provoquer sa disparition comme expression artistique ultime de son œuvre. J'ai donc voulu m'intéresser de manière plus approfondie à l'autoformation générée par le cadre coopératif. C'est cette démarche qui avait conduit Oxalis à se transformer d'organisme d'accompagnement des porteurs de projets à coopérative d'activités. Les conseillers à la création d'entreprises devenaient intégrés à la même structure que les

³⁷ Desroches H. (1990) , « *Entreprendre d'apprendre, d'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action* », Apprentissage 3, Les éditions ouvrières, Paris, p.8

entrepreneur-e-s accompagnés. Dès lors, les rapports s'inversent, les situations pédagogiques deviennent quotidiennes. Gérer son entreprise individuelle, gérer une entreprise collective, accompagner l'autre, s'accompagner soi. La seconde partie va donc rentrer dans une description plus fine de la problématique et du terrain d'observation.

Deuxième partie : OXALIS, une coopérative de co- entrepreneur-e-s, contexte de pratiques diversifiées pour une recherche de terrain

DU TERRAIN DE MES APPRENTISSAGES EXPERIENTIELLES AU TERREAU DE PRATIQUES AUTO-FORMATIVES

Oxalis dans sa forme actuelle sera le support de mon travail de recherche. J'ai été l'une des personnes à l'origine de ce projet en 1992. Le nom d'Oxalis a été choisi pour la symbolique qu'il représente : Oxalis est le nom d'une plante de sous-bois à la saveur acidulée, rafraîchissante et tonique dont les feuilles en forme de flèches représentent la diversité d'activités en interaction. J'ai pu dans les différentes étapes de ce projet, exercer différents métiers et apprendre de nombreuses situations.

Aujourd'hui Oxalis est une coopérative regroupant une centaine de co-entrepreneur-e-s répartis sur le territoire national. La description de cette entreprise, de son fonctionnement, de son projet et de ses modes d'accompagnement est destinée à mieux saisir cet objet économique et social qui est le terrain de la recherche.

Quatrième chapitre : Problématique et méthode de la recherche-action

I. EXPLORATION DU SUJET DE RECHERCHE

I.1. Chercheur ou acteur

Ce travail ne consiste pas à écrire une monographie sur une expérience sociale et économique. Elle pourrait avoir un intérêt mais dans un autre cadre. Un livre a déjà retracé les grandes lignes de l'histoire d'Oxalis (de la genèse en 1986 à l'année 2000) et de son projet³⁸. Un autre livre a décrit le concept de coopérative d'activité en s'appuyant sur l'exemple d'Oxalis³⁹. Je dois endosser une posture de « chercheur » pour cette étude de manière délibérée et consciente. Je ne peux nier pour autant que le rôle de co-fondateur de cette entreprise et que mon statut de dirigeant actuellement sont des éléments à prendre en compte⁴⁰. Je dois veiller au risque évident de me fondre dans le projet. Je prends conscience en permanence de la nécessité d'une construction personnelle singulière, au delà de la forme prise par un projet économique et social, dans lequel je suis investi depuis plusieurs années.

La présentation du terrain de la recherche est constituée de la description d'un ensemble de pratiques d'acteurs. En tant qu'acteur, j'adopte un point de vue dans la présentation en sélectionnant des éléments, en développant davantage un aspect qu'un autre, en négligeant des aspects. En tant qu'acteur-chercheur, je tente de rendre le plus fidèlement possible la réalité avec l'ensemble de ses composantes et je demande à l'acteur de dépasser ses représentations. En tant que chercheur, je considère que la description du terrain est un des composantes de la recherche et pas uniquement un objet dont la science va se saisir pour

³⁸ Poncin B. (2002), *Trajectoires indicibles, Oxalis, la pluriactivité solidaire*, Editions du Croquant, Bellecombe en Bauges,

³⁹ Poncin B. (2004), *Salarié sans patron ?*, Editions du Croquant, Bellecombe en Bauges,

⁴⁰ Je suis devenu le président de la SCOP lors de l'assemblée générale de juin 2010.

l'analyser et j'attends de l'acteur-chercheur qu'il adopte une attitude réflexive, voire critique. L'exposé du terrain est déjà au cœur de la recherche par ce qu'il révèle de la problématique. En effet, comme le précise J. M. Barbier du Conservatoire national des Arts et Métiers de Paris :

« Cette question intéresse bien sûr très directement les milieux de praticiens et de professionnels, bien conscients depuis longtemps que le choix d'une approche disciplinaire, s'il apporte une rigueur dans la démarche de recherche, impose un objet qui ne recouvre pas exactement la pratique dans laquelle ils sont engagés, les oblige pour le temps de la recherche, et quelquefois au-delà, à une conversion identitaire (sociologue, psychologue, linguiste) qui ne correspond pas au simple passage d'une démarche d'optimisation des pratiques à une démarche d'intelligibilité, c'est-à-dire de compréhension, de ces mêmes pratiques, et qui de plus les conduit à adopter avec une théorie explicite de cet objet une théorie implicite de l'environnement de cet objet.⁴¹ »

I.2. Les hypothèses de travail

Le fonctionnement de la structure coopérative se construit sur la base d'un accompagnement spécifique de la personne. Le cadre de « l'entreprise partagée »⁴² influe sur le rapport de la personne à son travail et permet de générer des situations d'auto-formation. Le titre de mon mémoire « accompagnement coopératif et autoformation » résume l'objet de mon travail de recherche.

Le but n'est pas de montrer qu'Oxalis est un projet exceptionnel favorisant l'émancipation des personnes dans tous les cas mais plutôt d'explorer à partir d'une expérience qui a fait ses preuves, en s'inscrivant dans la durée⁴³, le champ recouvert par l'autoformation dans un contexte coopératif et le rôle joué par l'accompagnement. Cela nécessite d'examiner aussi bien les réussites que les échecs et d'analyser les parcours dans leur diversité.

⁴¹ Barbier J.M., (2001), la constitution de champs de pratiques en champs de recherche, in Théories de l'action et éducation, collection raisons éducatives, Baudoin J.M. et Friedrich J. (dir), Editions De Boeck, Bruxelles, Belgique.

⁴² Chaque membre d'Oxalis (co-entrepreneur-e-e) a la possibilité de devenir associé de la SCOP et de devenir un des décideurs de l'entreprise en souscrivant des parts du capital social. Cette candidature doit être approuvée par les autres associés.

⁴³ Oxalis fonctionne depuis dix ans sous la forme de coopérative d'activités.

I.3. Les questionnements et les hypothèses

L'accompagnement coopératif, qui sera observé, se centre sur les conditions créées par une structure coopérative comme Oxalis, dans son fonctionnement, son projet, ses finalités. L'accompagnement effectué par les personnes qui ont cette fonction dans Oxalis ne sera pas le filtre d'observation prioritaire, même si l'accompagnement individuel génère des évolutions de la personne.

L'entrée dans la coopérative marque l'intégration à un espace délimité composant un « habitat commun ». Les activités économiques sont hébergées administrativement. Il s'agit d'une entreprise constituée juridiquement et non d'une maison commune. Cette entreprise, avec laquelle chacun signe un contrat ou une charte, se matérialise par un fonctionnement économique. Elle s'appuie sur une histoire, un champ de valeurs, des pratiques qui imprègnent ses membres. La vie de la coopérative génère des liens interpersonnels et jouent un rôle dans les parcours individuels. Les processus d'autoformation à l'œuvre dans Oxalis sont donc dépendants de ces différentes dimensions, illustrées par le terme « accompagnement coopératif », dépassant l'accompagnement individuel proposé à chaque entrepreneur par les permanents de la coopérative.

La formulation de la problématique est donc rédigée ainsi : en quoi le cadre et les modalités de la vie coopérative (accompagnement coopératif) participent à l'autoformation de la personne (co-entrepreneur-e-s⁴⁴ de la coopérative) ?

D'autres questions seraient à associer à cette problématique centrale.

À quelles conditions, les « compétences » issues de l'autoformation émergent et sont intégrées ou non par la personne ?

Existe-t-il des modes d'organisation, de transmission qui favorisent ces apports notamment les compétences clés nécessaires à l'autoformation selon N. Tremblay (1996)⁴⁵ ?

Peut-on identifier une fonction d'accompagnement du groupe ou de certaines personnes assumant des fonctions précises dans ce processus d'évolution ?

⁴⁴ La présence du –e à la fin du mot entrepreneur rappelle que la coopérative est constitué d'hommes et de femmes et souhaite cultiver l'égalité à tous les niveaux de l'organisation.

⁴⁵ Tolérer l'incertitude, établir un réseau de ressources, réfléchir sur et dans l'action et se connaître comme apprenant.

Existent-il des parcours coopératifs vécus comme des échecs par la personne et comment les expliquer ?

D'autres questions pourraient être traitées :

Comment les situations conflictuelles sont surmontées ? La posture consensuelle est-elle une forme d'évitement des problèmes ?

Ou bien,

Comment une personne venue dans la coopérative uniquement sur un besoin juridique peut s'ouvrir aux dimensions coopératives ?

Ou bien,

En quoi l'expérience d'Oxalis réinvestit le travail d'une autre dimension sociale ou citoyenne ?

Elles le seront peut-être en filigrane et les éléments recueillis donneront sans doute des éclairages. Mais ces questions ne sont pas prioritaires par rapport à la problématique centrale d'autoformation.

II. PRESENTATION DU MATERIAU DE RECHERCHE

II.1. Les supports utilisés

▪ Présentation des différents supports

La recherche va s'appuyer sur trois types de données :

- Des textes écrits spontanément par des personnes ayant quitté Oxalis
- Des réponses à un questionnaire à destination des personnes sorties en 2008 et 2009

▪ Des textes écrits par des personnes ayant quitté Oxalis

Le choix de textes écrits par des personnes sorties se justifie par la prise de recul qui s'effectue en n'étant plus quotidiennement dans l'organisation. Cette prise de recul rend davantage lucide sur les apports de la période vécue au sein de la coopérative. Oxalis est une

entreprise ayant des co-entrepreneur-e-s dans toute la France. Le moyen de communication privilégié est l'utilisation d'internet. Les listes de discussion sont nombreuses et relient les différents groupes entre eux. Une des listes principales est la liste coop à laquelle tous les co-entrepreneur-e-s sont abonnés. Sur cette liste, j'ai recueilli les messages de départ de neuf personnes de janvier 2008 à juin 2010. Deux autres textes sont présentés : un message sur une émotion à partager et un courrier de demande de sociétariat.

Ces textes sont écrits par la personne de son propre chef et la problématique de recherche n'est pas spécialement questionnée. Elle est cependant présente. Aucune influence n'a présidé à leur écriture, si ce n'est la diffusion de son texte sur une liste de diffusion commune à plus d'une centaine de personnes. Il n'existe pas d'obligation de s'exprimer à son départ, ni de trame de bilan avec des questions précises. Les témoignages correspondent à une expression spontanée, non dirigée.

▪ **Des réponses à un questionnaire**

Ces questionnaires étaient destinés aux personnes sorties durant les années 2008 et 2009. Les questionnaires ont été diffusés en mars-avril 2010 et renvoyés en mai-juin 2010 : 100 questionnaires diffusés, 30 renvoyés par les anciens coopérateurs.

7 questionnaires sont repris pour servir de matériau au travail de recherche. Il s'agit des questionnaires comportant des commentaires plus détaillés que des simples réponses avec oui ou non et des courtes phrases. Aucune de ces personnes n'est restée moins d'un an.

Le questionnaire vierge est présenté puis sont ensuite repris les autres questionnaires remplis. Les questionnaires sont volontairement anonymes. L'objectif de ce recueil d'informations était de comprendre et décrire les problématiques de fonctionnement de la coopérative et d'apporter des corrections à l'avenir. Le sens général était une évaluation de l'organisation conduite à l'initiative du directeur général. Adrien Vardon, étudiant Master 1 économie et société à Lyon II, a réalisé cette enquête dans le cadre d'un stage pratique à Oxalis.

▪ **Des lettres pour s'exprimer après un départ**

Ces messages, pour la plupart diffusées par email via les listes de diffusion internes, sont rendus anonymes. Les noms de groupes ou les localisations géographiques sont enlevés. Les départs sont souvent l'occasion de réaliser des bilans sur le passage dans Oxalis.

Deux documents ont un statut différent : un témoignage suite à une action réussie et une lettre demandant le sociétariat (devenir associé de la coopérative). Ils contiennent des éléments pertinents en lien avec le thème de la recherche.

■ Précision sur l'échantillon

6. Tableau repères des personnes auteurs des différents textes et questionnaires

Nombre	Nom	Genre	Activité	Groupe local	Situation professionnelle
1	A	Femme	Thérapeute	Cesam	Poursuite activité avec autre statut
2	B	Femme	Traductrice	Cesam	Poursuite activité avec autre statut
3	C	Femme	Secrétaire	Savoies	Salariée
4	D	Femme	Artiste	Cesam	Poursuite activité avec autre statut
5	E	Femme	Boulangère	Savoies	Choix familial
6	F	Femme	Boulangère	Obsidienne	Poursuite activité avec autre statut
7	G	Homme	Consultant	Bretagne	Poursuite activité avec autre statut
8	H	Femme	Graphiste	3 fleuve	Continuité dans la scop
9	I	Femme	Consultante	Savoies	Poursuite activité avec autre statut
10	J	Femme	Artisan	3 fleuve	Poursuite activité avec autre statut
11	K	Homme	Consultant	Bretagne	Recherche emploi
12	L	Homme	Formateur	Bretagne	Poursuite activité avec autre statut
13	M	Homme	Consultant	Obsidienne	Continuité dans la scop
14	N	Homme	Consultant	Bretagne	Poursuite activité avec autre statut
15	O	Femme	Artiste	3 fleuve	Poursuite activité avec autre statut
4	P	Femme	Artiste	Cesam	Poursuite activité avec autre statut
16	R	Femme	Consultante	Savoies	Voyage initiatique
17	S	Homme	Thérapeute	Savoies	Poursuite activité avec autre statut

Le groupe de 17 personnes concernées par les témoignages et les questionnaires est composé de 6 hommes et 11 femmes. Une personne a participé aux deux types de recueil. Les métiers concernés sont variés et correspondent à la diversité de la coopérative. 5 groupes locaux sont représentés sur 8. 11 personnes sur 17 poursuivent leurs activités avec un autre statut.

II.2. Proximité de l'autoformation et de la coopération

L'objet d'une coopérative est de faire vivre la démocratie économique. Une coopérative d'activités va plus loin en regroupant des entrepreneur-e-s salariés, individuellement

responsable tout en conservant leur autonomie. Pour atteindre ce but, l'autoformation de chaque participant est un passage obligé. Le concept d'autoformation se rapproche dans sa conception de la personne humaine au projet coopératif. La recherche-action à partir de données recueillies au sein d'Oxalis est destinée à formaliser des pratiques existantes et à les inscrire dans le champ conceptuel. En effet, même si les entreprises coopératives ont un fonctionnement différent d'autres entreprises, le terrain de la formation représente un enjeu interne important. La proximité de pensée et d'action avec l'autoformation paraît naturelle. L'analyse du matériau de recherche permettra d'approfondir cette parenté apparente entre coopération et autoformation.

III. INTRODUCTION A UNE FORME COOPERATIVE ATYPIQUE

III.1. Présentation générale

OXALIS est une coopérative d'entrepreneur-e-s salariés, créée en 1997 dans le massif des Bauges en Savoie, comme SCOP-SARL, avec l'intention de construire de nouveaux rapports au travail privilégiant la coopération, la solidarité, la mutualisation de moyens, la participation active, l'épanouissement de la personne et le respect de l'environnement. Avec des activités diversifiées, la coopérative a créé des emplois pérennes dans des secteurs où ils sont habituellement saisonniers.

Chez Oxalis, les valeurs humaines cohabitent avec la vie d'une entreprise pour construire une synergie entre développement économique, évolution personnelle et respect de l'environnement. La gestion de la SCOP (Société coopérative de production) est collective, chaque salarié peut être associé ; pas de hiérarchie, mais un partage des responsabilités ; pas de différence de niveau entre le travail intellectuel et manuel, mais de la place pour chacun dans les initiatives et la créativité.

Construite à partir d'une pluriactivité solidaire en 1997, depuis l'année 2000, la SCOP Oxalis apporte un cadre économique, juridique et social à des personnes qui souhaitent créer ou pérenniser leur activité économique. Par sa culture coopérative, Oxalis met en œuvre des

moyens respectueux de l'autonomie des personnes qui favorisent une synergie entre les acteurs d'un territoire. La mutualisation des fonctions de l'entreprise, l'accompagnement des projets et l'accès à un statut de salarié-associé, renforce les chances de réussite de chacun.

En 2001, OXALIS a transformé ses modes de fonctionnement pour mettre au service de porteurs de projets ses compétences d'appui à la création d'activité et ses moyens logistiques. Elle est devenue "coopérative d'emplois et d'activités".

Devenue SCOP-SA en 2006, elle fédère aujourd'hui plus de 150 entrepreneur-e-s-salariés et CAPE (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise), dont 40 agissent dans le domaine du conseil et de la formation. Elle met en commun pour l'ensemble des salariés coopérateurs des moyens de gestion administrative, de trésorerie, d'échanges professionnels et de formations. En plus du rôle de support administratif des activités portées, Oxalis propose donc un accompagnement pour le développement de l'activité de chaque entrepreneur-e sur une base en partie individuelle, et en partie collective (échanges, formations...)

Une telle organisation permet également de fédérer sur des besoins spécifiques exprimés par les commanditaires des équipes conséquentes d'intervenants expérimentés, à la fois pleinement autonomes dans l'exercice de leur métier et fortement solidaires et cohérents dans leur fonctionnement d'équipe.

Le siège d'OXALIS est à Bellecombe-en-Bauges, en Savoie, mais elle reçoit des créateurs d'activités de tout le territoire national. Elle a créé depuis deux ans des établissements en Rhône Alpes, en Limousin, en Auvergne, en Poitou Charentes, en Bretagne, en Aquitaine, et bientôt en Nord Pas de Calais. La coopérative peut ainsi intervenir à l'échelle nationale à partir de ses bases locales.

OXALIS a pour objectif de renforcer les chances de succès de création d'activités par une action collective solidaire. Par sa culture coopérative, elle met en œuvre des moyens juridiques et techniques respectueux de l'autonomie des personnes et favorisant une synergie entre les personnes et leurs activités. Etroitement liée au monde rural et aux mouvements de l'économie solidaire, OXALIS fédère de nombreux coopérateurs ayant une connaissance fine des organisations impliquées dans la transformation sociale et concrétisant des modes de fonctionnement en cohérence avec leur projet.

OXALIS est une des coopératives initiatrices du réseau national COPEA⁴⁶, qui fédère des coopératives d'activités partageant la même philosophie d'action et souhaitant mutualiser leurs démarches de gestion, de recherche/développement, de lobbying...

Le fonctionnement de la coopérative est assuré par une équipe de permanents, structurée en deux pôles, le pôle ressources - avec la comptabilité, la gestion, l'administration - et dans les différents établissements, le pôle accompagnement.

III.2. Oxalis, une coopérative multiréférentielle

J'utilise le terme de multiréférentialité en résonnance et en lien avec la définition donnée par Jacques Ardoïno :

« L'analyse multiréférentielle des situations, des pratiques, des phénomènes et des faits de nature institutionnelle, notamment dans le champ éducatif, se propose explicitement une lecture plurielle, sous différents angles, et en fonction de systèmes de références distincts, non supposés réductibles les uns aux autres, de tels objets. Beaucoup plus encore qu'une position méthodologique c'est un parti-pris épistémologique. L'éducation, si nous conservons cet exemple, définie comme une fonction sociale globale traversant l'ensemble des champs des Sciences de l'Homme et de la Société, intéressant, par conséquent, autant le psychologue que le psychologue social, l'économiste que le sociologue, le philosophe que l'historien, etc. est appréhendée dans sa complexité. C'est cette dernière notion, en effet, qui grâce aux développements de l'anthropologie contemporaine (E. Morin), nous semble la plus propre à fonder la nécessité d'une analyse multiréférentielle en introduisant, justement, à une épistémologie autre.⁴⁷ »

Oxalis est un objet social, économique, culturel et humain qui ne peut se décrire de manière linéaire tant la volonté affichée et vécue de donner toute sa place à l'humain, avec la personne au centre du projet, engendre une vraie complexité de fonctionnement et d'interaction.

⁴⁶ Association nationale des coopératives d'activités - <http://www.copea.fr/>

⁴⁷ Ardoïno J. (1986), *l'analyse multiréférentielle*, texte écrit pour le site <http://probo.free.fr>, p.1

Classiquement, une entreprise se décrit sous l'angle de sa vie économique et productive, de sa rentabilité. Or Oxalis a aussi puisé ses fondements dans les racines de l'éducation populaire par son appartenance à Peuple et Culture dans les années 2000 :

« Peuple et Culture est un mouvement d'éducation populaire qui met en réseau des militants culturels. L'ancrage de son action est dans l'apprendre à penser en valorisant à la fois les dimensions sensible et rationnelle de l'esprit humain. Peuple et Culture se situe dans la mouvance de ceux qui opposent à une vision technicienne et utilitariste de la société (le marché), une approche centrée sur la personne, le collectif et le sens.

Le fait associatif est partie prenante de la démocratie, du vivre ensemble, du collectif. Il est un support pour la promotion de l'éducation populaire, entendue dans le sens d'échange réciproque de savoirs, d'autoformation, de co-construction. »⁴⁸

Cette dimension d'éducation populaire est toujours à l'œuvre au sein de la coopérative.

D'autre part, l'exigence de vie démocratique entraîne un fonctionnement favorisant les débats et les confrontations d'idées et de projet comme l'indique la charte de la coopérative sur laquelle les membres s'engagent : « Les décisions de l'entreprise concernent toutes les personnes qui la composent. Elles font l'objet d'un processus et sont prises dans le cadre de différentes instances ouvertes à tous. »⁴⁹ L'entreprise fonctionne comme une république coopérative.

Enfin la coopérative est construite autour de chaque personne. L'intention est de « mettre la personne et son projet professionnel au centre de nos préoccupations. »⁵⁰

Ces différents éléments, entreprise économique, projet d'éducation populaire, république coopérative, la personne au centre, constituent des indicateurs de la multiréférentialité, transposée dans le monde économique. Elles induisent un examen d'Oxalis comme laboratoire de pratiques sociales, au delà de son aspect purement économique ou fonctionnel, en s'intéressant davantage aux croisements, interactions et paradoxes. La compréhension de la complexité ne peut se satisfaire d'une approche réduite à un seul angle de vision.

⁴⁸ Extrait de la Plaquette de présentation du séminaire itinérant Acteurs Sociaux : « penser son engagement, écrire sa pensée » - 2007. Texte collectif.

⁴⁹ Charte de la coopérative Oxalis – Publication interne – Janvier 2010

⁵⁰ Texte sur le sens du développement adopté à l'assemblée générale de la coopérative en mai 2009 et disponible en annexe de ce document à la p.

III.3. Une illustration par le travail sur la raison d'être d'Oxalis

Un exemple récent illustre cette caractéristique. Une réflexion sur le modèle économique et social de la coopérative a été lancée par le CA (Conseil d'Administration) de la SCOP au printemps 2009. Un des éléments portait sur la raison d'être d'Oxalis. Le consultant qui accompagnait cette démarche a expliqué la nécessité d'une formulation brève pour donner une ligne directrice communicable. Un groupe a réfléchi à ce sujet et a rédigé une proposition de formulation : « Etre un acteur référent de transformation sociale et favoriser l'émancipation des personnes par le développement d'activités économiques. » Cette formulation a été présentée sur une période de 15 jours en mai 2010, tour à tour, à l'ensemble des groupes locaux d'Oxalis. Le résultat de ces travaux de groupes est présenté de manière synthétique.

Coactions (Aquitaine)

Reformulation proposée : « Acteur du Développement économique par le Partage, la Coopération et la Synergie des Talents » . Le terme « transformation sociale » a été ressenti comme trop vague et applicable à trop d'acteurs.

Cesam (Limousin)

Quelques échanges sur la compréhension de certains mots ou certaines tournures, puis accord unanime du groupe.

Germoir (Nord Pas de Calais)

Développer une alternative économique favorisant l'émancipation des personnes, dans une démarche de transformation sociale.

La Ruche (Poitou-Charente)

Permettre le développement des activités économiques par la coopération et pour la transformation sociale.

Obsidienne (Auvergne)

La notion de « référent » pose question : est-ce la raison d'être ou une ambition ?

Il semble qu'être un référent n'est pas notre raison d'être...

Favoriser l'émancipation des personnes et être un espace de transformation sociale par le développement d'activités économiques.

Troisième fleuve (Rhône)

Modifier la formulation. Pas une phrase trop longue –Élément fort autour de l'éducation, de la transmission – Garder une dimension externe.

Savoie

*être un acteur, de l'ESS, référent de transformation sociale et favoriser l'émancipation des personnes par le développement d'activités économiques
ou développer des activités économiques émancipant les personnes aux fins d'une transformation sociale.*

Oxalis ouest (Bretagne)

Nous souhaitons que soit mieux défini le périmètre de ce que nous entendons par « transformation sociale » (se référer au doc « le sens du projet »). Par exemple, le temps passé sur certains débats ne favorise pas le soutien au développement économique des personnes et des activités. Mettre l'accent sur la mutualisation.

Ces différents rapports de groupes locaux montrent la difficulté à trouver un accord de grand groupe sur une formulation commune. Mais, au-delà de cette constatation qui n'est pas nouvelle, c'est bien la raison d'être d'Oxalis qui est questionnée par ses membres, raison d'être qui s'articule autour de trois directions :

- Emancipation des personnes
- Développement d'activités économiques
- Acteur référent de transformation sociale

L'ordre de présentation de ces notions n'est pas anodine ainsi entre « *Développer une alternative économique favorisant l'émancipation des personnes, dans une démarche de transformation sociale* » **ou** « *être un acteur, de l'ESS, référent de transformation sociale et favoriser l'émancipation des personnes par le développement d'activités économiques* », des nuances importantes existent. La première aura une connotation économique forte, la transformation sociale étant renvoyée à la forme de l'action. La seconde place la transformation sociale en priorité et situe le développement d'activités économiques comme un moyen.

Le séminaire de la coopérative, malgré des méthodes d'animation appropriées, n'a pu trouver un consensus sur cette question.

Ne doit-on pas admettre qu'une tension existe entre ces trois notions qui sont toutes importantes mais qui ne doivent pas être hiérarchisés ?

L'ordre de présentation détaillée de la coopérative utilisera ces trois axes dans un ordre, conditionné par la nécessité de pouvoir lire ce document sans connaître les coopératives. Les éléments de connaissance du contexte sont donc abordés en premier autour de l'axe du développement économique avec la situation des coopératives au sein de l'économie sociale et solidaire. Suivront l'axe de l'émancipation des personnes et de la transformation sociale.

Cinquième chapitre : Economie sociale et solidaire, coopération et facteurs économiques

I. UNE INSCRIPTION DANS L'ECONOMIE REELLE MAIS SOLIDAIRE

I.1. Un modèle économique s'opposant à la logique du marché

Oxalis se situe à contre-courant du modèle d'organisation économique, de plus en plus dominante dans la société mondialisée, défini par le terme de « magnat financier » :

« Contrairement à l'employeur capitaliste conventionnel qui cherche à réaliser les investissements les plus profitables que le système industriel peut offrir, l'activité de base du magnat financier se centre sur l'achat et la vente de biens en capital. (...) A ce stade ultime du capitalisme, les activités des magnats financiers influencent l'orientation du système économique dans son ensemble. (...) Inapte à percevoir les répercussions écologiques ou sociales induites par l'expansion capitaliste, à moins qu'elles n'affectent des droits de

propriété, la rationalité économique de la propriété s'avère incapable de concevoir des réponses susceptibles de transcender la rationalité basée sur la propriété⁵¹. »

L'approche libérale favorise les revenus des actionnaires, propriétaires de l'entreprise. Or une coopérative de par ses statuts appartient majoritairement à ses associés salariés.

I.2. Inscription dans l'économie sociale et solidaire

Les sociétés coopératives et participatives⁵², comme Oxalis, font partie de la famille des coopératives qui comprend les coopératives de consommation, les coopératives de logement, les coopératives agricoles, les coopératives de distribution qui sont réunies dans le groupement national de la coopération (GNC). Elles se situent dans le champ de l'économie sociale qui regroupe les associations, les mutuelles et les coopératives et qui se caractérise par de grands principes (libre adhésion, pouvoir démocratique exercé par les membres, autonomie et indépendance, formation, engagement envers la communauté).

Oxalis-SCOP SA est une coopérative qui s'inscrit dans le champ de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), tendant ainsi à répondre à une finalité d'utilité sociale. Elle se définit à travers plusieurs principes :

- la libre adhésion
- un pouvoir démocratique exercé par ses membres
- l'éducation et la formation
- la primauté de la personne sur le capital
- la non lucrativité et l'indivisibilité des réserves
- l'autonomie des personnes

⁵¹ Griethuysen P. van (2009). « Pourquoi sommes-nous « accros » à la croissance ? », in Mylondo B. (dir), « La décroissance économique ». Editions du Croquant.Ecologica, Bellecombe en Bauges - p.164-165.

⁵² Les Scop se définissent autrement depuis février 2010 avec une nouvelle marque :

- Une nouvelle appellation : « les Scop », qui marque à la fois l'identité propre des Scop et l'ajout d'un article « les » marquant le collectif qui caractérise les co- entrepreneur-e-e-s.
- Un déroulé « Sociétés COopératives et Participatives » qui remplace le mot « production » devenu obsolète et peu perceptible par le mot « participatif », plus explicite quant aux pratiques des Scop et des autres coopératives qu'elles accompagnent (Scic notamment). Dossier de presse du mouvement SCOP.

- une finalité au service de la collectivité.

Les premières données harmonisées de l'ESS et leur présentation par l'INSEE ont confirmé les évaluations antérieures : l'ESS emploie en moyenne nationale un salarié sur dix. Par contre, la mesure en termes de part de PIB, plus complexe, reste moins précise. Pour sa part, l'ADDES (Association pour le Développement de la Documentation sur l'Economie Sociale) situe le poids de l'ESS entre 7 % et 8 % du PIB dont 3% pour les associations et fondations.

L'ESS regroupe un ensemble diversifié d'entreprises, de l'entreprise émergente au très grand groupe et des PME de taille souvent plus importante que dans l'économie classique

Dans le périmètre de travail retenu, qui comporte les associations, coopératives, mutuelles et fondations, l'INSEE a dénombré (données 2006) 203.000 établissements (et 215 000 en 2007) qui totalisent 9,8% de l'emploi salarié national (hors agriculture) et 8 % de la masse salariale. Sur les 22 millions de salariés que compte le pays, 2,1 millions travaillent dans ce secteur.⁵³

I.3. Données économiques générales sur les SCOP⁵⁴

Les Scop connaissent un développement régulier en France depuis plus de quinze ans (1 950 Scop pour 40 685 salariés à fin 2009). Au plan démographique, leurs emplois ont progressé de plus de 40% en 15 ans. Tous métiers confondus, leur chiffre d'affaires, leur valeur ajoutée et leurs fonds propres ont doublé ou presque doublé en 10 ans. Entre 2008 et 2009, la crise économique a impacté les Scop qui, toutefois, sont parvenues à stabiliser leurs emplois quand la France a vu 100 000 destructions nettes de postes en 2008.

⁵³ Vercamer F., Député du Nord Parlementaire en mission pour le Premier Ministre, Avril 2010 - Rapport sur l'Economie Sociale et Solidaire, « L'Economie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi »

⁵⁴ Source : *Les nouvelles ambitions des co-entrepreneur-e-s*, (2010) Dossier de presse – Confédération générale des SCOP - Paris

7. Résultats économiques des SCOP en France

	1994	2009	var %
Scop	1392	1950	40,1%
salariés	28691	40685	41,8%

	1997	2007	var %
Chiffre d'affaires toutes Scop	2 milliards d'€	3,8 milliards d'€	82,40%
Valeur ajoutée toutes Scop	0,9 millions d'€	1,7 milliard d'€	88,50%
Résultat net toutes Scop	44 millions d'€	193 millions d'€	335,60%
Fonds propres toutes Scop	0,5 milliard d'€	1 milliard d'€	101,00%

I.4. Données économiques sur Oxalis

Oxalis a connu une progression importante de 2007 à 2009 en volume d'activité. Elle a une situation économique équilibrée mais qui doit encore s'améliorer pour garantir sa pérennité.

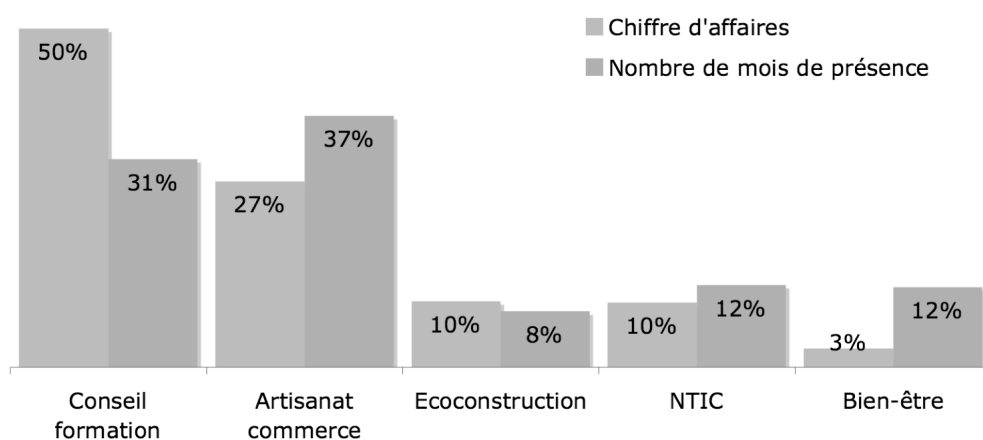
8. Nombre d'entrepreneur-e-s dans Oxalis en 2010

Au 1^{er} janvier 2010,
la coopérative comptait 110 activités pour 115 entrepreneur.e.s :
72 étaient salarié(e)s (63%) et 43 en Cape (37%)

Au 1^{er} juin 2010,
la coopérative compte 117 activités pour 123 entrepreneur.e.s :
68 sont salarié(e)s (55%) et 55 en Cape (45%)

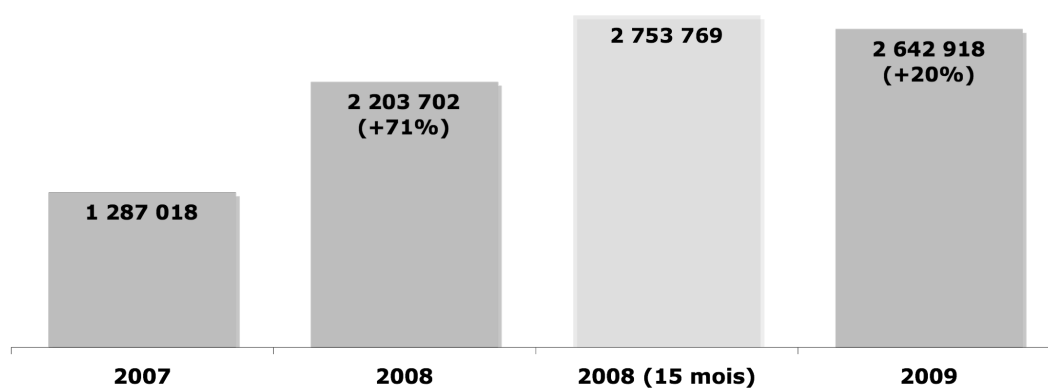
Depuis le 1^{er} janvier,
21 nouvelles activités
14 sorties d'activités

Chiffre d'affaires 2009 et nombre de mois de présence par familles d'activités



9. Produits d'Oxalis de 2007 à 2009

Chiffre d'affaires HT (hors facturations internes)



II. UNE ADAPTATION DU STATUT COOPERATIF POUR UN NOUVEAU RAPPORT DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF

II.1. Entre existence juridique et invention sociale

Les SCOP (Sociétés Coopératives de Production) sont régies par la loi du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives ouvrières de production et ses décrets d'application, par la loi du 10 septembre 1947 portant sur les statuts de la coopération, par le titre III de la loi du 24 juillet 1867 sur les sociétés à capital variable, par la loi du 24 juillet 1966 et le décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales, par la loi du 13 juillet 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives.

Le droit leur confère des garanties élevées de respect des lois et de protection des tiers :

- de part leur statut de société commerciale inscrite au registre du commerce et des sociétés soumises à l'ensemble de la réglementation économique, sociale et fiscale ;
- d'autre part en raison des conditions d'obtention du statut concerné par la loi du 19 juillet 1978, de leur inscription sur une liste ministérielle (du travail) et des modalités de contrôle mises en œuvre (révision coopérative annuelle) pour être maintenu sur cette liste ministérielle.

Du fait de cet «encadrement renforcé», les entrepreneur-e-s et leur coopérative offrent des garanties élevées à tous les tiers (consommateurs, fournisseurs, caisses sociales, administration fiscale, etc.).

Les coopératives d'activités⁵⁵ (comme les couveuses et société de portage) peuvent s'appuyer sur la loi pour l'initiative économique du 1er août 2003 qui, dans son article 20 et 21, reconnaît ce mode de pratique avec le titre II «transition entre le statut de salarié et le statut d'entrepreneur-e». Elle institue le CAPE (contrat d'appui au projet d'entreprise) qui est défini à l'article L. 127-1 et suivants du code de commerce et par le décret n° 2005-505 du 19 mai 2005.

⁵⁵ Forme actuelle de la coopérative Oxalis qui est aussi une SCOP SA.

La coopérative d'emploi, d'activité ou d'entrepreneur-e-s- salariés est un concept. Ce n'est pas en soi un statut juridique. Son statut juridique est une SCOP, soit SARL (Société à responsabilité limitée), soit SA (société anonyme).

Il existe 2 réseaux qui regroupent ces formes coopératives : le réseau Copéa auquel adhère Oxalis et le réseau Coopérer pour entreprendre.

II.2. Le fonctionnement de la coopérative d'activités

Une coopérative d'activités, c'est la possibilité d'entreprendre avec un statut de salarié : l'alliance de la sécurité et de l'autonomie, de l'indépendance et de la solidarité. Une coopérative d'activités renforce les chances de succès de la création de son propre emploi par un démarrage progressif, par la rencontre d'autres créateurs, par la possibilité de se consacrer uniquement à sa production et sa commercialisation en étant déchargé des tâches administratives de gestion et de comptabilité.

Chacun est responsable de son activité : production ou service, commercialisation, relations clientèle, développement, gestion du temps de travail. Une participation de 15% de la marge brute (chiffre d'affaires après déduction des charges liées à l'activité) contribue au fonctionnement de l'outil juridique commun. La somme restante est transformée en salaire et en charges sociales.

Le contrat de travail CDI, sauf si le caractère ponctuel (mission) de l'activité entraîne un CDD, comporte un préambule spécifiant la qualité de coopérative d'emploi et d'activité afin de bien repositionner la lecture de celui-ci dans un cadre. Le temps de travail est fonction de la hauteur de l'activité économique de l'ES, allant de quelques heures mensuelles au temps plein. Le contrat précise les objectifs économiques qui ont été validés avec l'ES afin de formaliser son engagement économique et (re)précisent des points : l'obligation d'accès au sociétariat, les délégations de pouvoir à l'ES, ...

La bonne compréhension des comptes est nécessaire à l'autonomie des coopérateurs. Cela passe par une présentation qui ne soit pas trop austère ou accessible aux seuls spécialistes. L'objectif est bien que chacun maîtrise à la fois les éléments financiers de son activité, mais aussi progressivement les éléments financiers de la coopérative dans son ensemble pour devenir un associé maîtrisant les choix et la stratégie de l'entreprise. L'élaboration du

prévisionnel est également un outil partagé permettant de construire ensemble les choix en matière de revenu.

La coopérative d'activités permet de s'approprier son outil de travail en devenant salarié-associé selon le principe démocratique : « une personne = une voix ».

C'est une culture coopérative pour mutualiser des moyens juridiques et économiques et favoriser des synergies entre des personnes et des métiers. Oxalis est ouverte à tous types de projets ruraux ou urbains. Peuvent être accueillies toute activité de production de biens ou de services ou à caractère commercial ne présentant pas de contraintes spécifiques liées à la réglementation (assurances, exigence de diplômes ou d'inscription à une association professionnelle, ...). Sont refusées par principe éthique les activités contraires au respect des personnes, de l'environnement, des règles normales de la concurrence. Les activités doivent être conformes à la législation.

La SCOP reste responsable juridique vis-à-vis des tiers. Des réunions mensuelles permettent d'échanger, de traiter les questions collectives et de prendre des décisions concernant les orientations de la coopérative d'emploi. La recherche de consensus prévaut dans la prise de décision. La transparence des comptes et des situations permet de travailler dans une confiance réciproque. Une charte décrit les modes de fonctionnement.

II.3. Equilibre économique entre besoins individuels et budget commun

▪ La progressivité du revenu

Le statut d'entrepreneur-e-salarié-e est un moyen au service d'un parcours vers la consolidation d'un emploi et d'une activité au sein de la coopérative. Cependant, il ne s'agit pas de conduire la personne à une forme de "paupérisation". Ainsi, le maintien d'un petit salaire, sur une longue durée, ne reflétant pas la réalité des efforts consentis, est proscrit. Dans certains cas, il est préférable de renoncer à un projet de création d'activités plutôt que de faire perdurer une situation de bas-salaire chronique avec également comme conséquence des cotisations vieillesse faibles. Mais la démarche d'accompagnement permet une co-

construction permanente du parcours et les décisions de départs sont, le plus souvent, construites et négociées en commun.

- **Le financement des fonctions d'utilité sociale**

Au sein d'une coopérative d'entrepreneur-e-s-salariés, un budget est affecté au financement de la structure (salaires des permanents + frais généraux). L'origine du budget de la structure a son importance. Une coopérative s'appuyant sur la contribution coopérative pour asseoir son financement chercherait à stabiliser les entrepreneur-e-s salariés en n'intégrant que des activités à fort potentiel économique.

L'activité de la coopérative, en direction des personnes les plus éloignées de la création, se rapproche d'une mission d'utilité sociale. Les accompagnateurs ne comptent pas leur temps et multiplient les entretiens quand ils sont nécessaires. Cependant, ce temps a un coût et il ne peut être pris en charge uniquement par la contribution coopérative.

Seuls des financements publics pérennes permettent d'accueillir des projets d'activité fragiles.

Sixième chapitre : Valeurs et finalités d'une coopérative d'entrepreneur-e-s

I. LES FINALITES DE L'ENTREPRISE

Oxalis constitue une réponse de citoyens organisés en coopérative aux enjeux du monde actuel. Quelques axes précisent ces finalités :

Participer à la transformation de l'économie

L'action de la coopérative ne vise pas à créer une économie parallèle ou une économie solidaire cantonnée à réduire la fracture sociale. L'entreprise peut progressivement traduire, dans son fonctionnement, sa stratégie, une autre vision plus respectueuse de l'homme et de la planète.

Transformer le travail en activité

Ni salarié, ni entrepreneur-e, les salariés-entrepreneur-e-s exercent leurs activités dans un cadre collectif avec autonomie et responsabilité. Sortir du mythe fondateur du travail, c'est redonner à la personne toute sa place dans le fait social.

Décloisonner les secteurs d'activité

L'économie s'organise autour de filières qui engendre une vision limitée des problèmes, obstacle à la mise en œuvre d'un développement plus soutenable qui est forcément transversal. Ce qui relie les personnes composant Oxalis, ce n'est pas le fait d'appartenir à un même métier mais plutôt de chercher à partager le sens qu'elles donnent à leur activité.

Concevoir l'activité comme un outil de développement personnel

Pour faire en sorte que la personne ne soit pas qu'une juxtaposition plus ou moins réussie de toutes les composantes de sa vie (sociale, familiale, personnelle et professionnelle), mais qu'elle ait un projet central à toutes ses dimensions. Exercer une activité en phase avec soi-même, c'est une forme d'expression de sa créativité, se changer soi avant de vouloir changer le monde, c'est peut-être rendre le monde plus beau

Contribuer à un autre rapport à la terre

L'implantation en milieu rural permet une meilleure qualité de vie. Alimentation biologique, commerce équitable, consommation de produits locaux, transports, réflexion sur l'énergie, ne sont pas vécus comme des dogmes mais comme des possibilités pour chaque personne de les intégrer dans ses comportements quotidiens.

Accepter la remise en cause du fonctionnement collectif

La forme de l'outil nécessaire à l'exercice d'activités en commun n'est juste que s'il correspond aux besoins réels des personnes. Il est susceptible d'évoluer, de même que le fonctionnement en équipe induit une capacité à se remettre en cause.

S'impliquer dans des réseaux

La coopérative n'est pas isolée dans sa démarche. Elle se relie à d'autres organisations qui poursuivent des objectifs proches à différentes échelles de territoire. Elle intègre à son action des dimensions plus militantes. Elle souhaite témoigner et diffuser ses pratiques pour favoriser l'éclosion d'autres groupes de citoyens organisés économiquement.

Ces axes sont des directions. Chaque personne ou groupe au sein de la coopérative les vit de façon différente et avec plus ou moins d'acuité.

Ces finalités sont basées sur des critères qualitatifs. Le succès économique incluant le niveau de revenu, la rentabilité, la valeur ajoutée n'est pas un moyen au service du projet commun. En s'inspirant des modèles de l'organisation du vivant et en s'appuyant sur l'analyse de Jeanne Mallet, la notion d'optimum est remplacée par la notion de viabilité qui s'inspire d'un autre paradigme. « Elle nous invite à prendre autrement toutes décisions en matière de gestion et d'animation du changement dans les organisations. »⁵⁶

II. UN OUTIL D'ACCES A LA CITOYENNETE

La coopérative facilite également l'accès à la citoyenneté. La particularité de mettre en avant la réciprocité entre un collectif et des personnes, entre un projet d'entreprise et des

⁵⁶ MALLET J., (1994) *L'entreprise apprenante, De l'organisation formatrice à l'organisation apprenante en passant par les théories de la complexité*, Oméga formations conseil éditeur, Aix en Provence, 176 p.

projets professionnels individuels, cultive les possibilités de chacun à se situer autrement au sein d'une collectivité, et favorise la prise de conscience des interactions entre l'individu et son environnement et du pouvoir d'intervention de tous sur celui-ci.

Ainsi, ces hommes et ces femmes, créateurs et créatrices d'activités construisent au jour le jour de nouveaux modes de rapports politiques, sociaux et économiques au sein et à l'extérieur de l'entreprise. L'individu producteur devient un citoyen acteur, considéré pour la globalité de ses compétences.

La solidarité devient un mot riche de sens dont l'aspect d'échange est pluriel : échange entre le salarié et l'entreprise, échange entre salariés. Elle est à la fois un enjeu et un moyen. La recherche de celle-ci invite chacun à regarder de plus près comment fonctionne l'autre, comment il résout les difficultés qu'il rencontre, comment on peut soi-même être co-producteur de réponses, comment on peut s'en emparer pour élaborer son propre cheminement.

De manière concrète, la solidarité s'exerce chaque fois que :

- Des échanges de services et de compétences ont lieu dans la coopérative.
- La personne a la possibilité de trouver une écoute attentive à ses difficultés, lui permettant de les dépasser et de ne pas abandonner son projet.
- Une perte économique d'une activité, qui ne peut la résorber, est prise en charge par l'ensemble de entrepreneur-e-s-salariés (cette situation s'est produite à Oxalis)
- Des activités à forte valeur ajoutée viennent suppléer des activités en démarrage, fragiles ou à plus faible valeur ajoutée, par le fait de contribuer plus fortement aux frais de structure.
- Les temps d'accompagnement sont personnalisés en fonction des besoins : chacun contribue proportionnellement à sa marge brute d'activité et non pas en fonction du temps d'utilisation de la structure.
- La personne s'engage à faire vivre une structure coopérative, dans un cadre moral, en ne mettant pas en péril celle-ci pour défendre son intérêt personnel.
- Des personnes font le choix de s'associer et d'apporter du capital qui vient renforcer les fonds propres d'un outil de travail partagé.

III. UTILITE SOCIALE

III.1. Contribution au développement local

La variété des activités exercées dans la coopérative et la possibilité pour une même personne d'en mener plusieurs de front (dans ou hors la coopérative) favorise le maintien des entrepreneur-e-s sur leur territoire.

Créer son activité en leur sein devient alors un enjeu de développement local autant que personnel et les collectivités territoriales, en particulier celles situées en milieu rural, doivent se saisir des opportunités que représentent les coopératives. Elles participent au renouvellement humain indispensable à la vie locale, culturelle, éducative, économique et sociale. Elles offrent la possibilité de trouver sur place des fournisseurs ou des prestataires pour couvrir nombre de besoins pour lesquels on allait chercher jusqu'alors des entreprises ou des professionnels plus lointains. Elles contribuent à l'essor de la vie sociale locale par la dynamique militante qu'elles génèrent et par la culture de responsabilité de ses membres qui, par souci de préservation du territoire, accèderont plus souvent à des mandats collectifs associatifs ou politiques.

D'autre part, les coopératives et leurs membres ont, de par leur fonctionnement quotidien, une propension à savoir être partenaires : les collaborations avec les autres entreprises et les institutions locales sont naturellement envisagées et la pratique des relations en réseaux favorise des maillages aux impacts socio-économiques indéniables.

En plus, les pratiques pluriactives et les possibilités de compléter des activités déjà existantes, permettent aussi de maintenir des professions qui seules ne subviennent pas aux besoins des entrepreneur-e-s.

III.2. Caractéristiques de l'utilité sociale

L'utilité sociale se décline sous plusieurs angles. L'angle économique, avec les aspects plus quantitatifs des résultats et sur l'orientation de la valeur ajoutée. L'angle social, qui détaille

les réponses de proximité des coopératives d'activités aux porteurs de projets et au plus en direction des entrepreneur-e-s salariés eux-mêmes. L'angle sociétal, qui élargit les perspectives et place les coopératives d'activités comme un acteur à part entière des politiques locales de la création d'activités.

10. Examen de l'utilité sociale au sein d'Oxalis

Critères	Généraux	Forme possible pour Oxalis
Efficacité économique	Création d'emplois durables	Accompagnement et formation qui permet de consolider le chiffre d'affaires de l'activité
	Développement d'entreprises locales	Statut de coopérative = ancrage au territoire
	Création de valeur ajoutée au service d'autres objectifs	La contribution coopérative finance des moyens mis en commun et redistribués notamment pour l'accueil d'autres porteurs de projets
	Retour sur l'économie locale	Sollicitation de prestataires locaux Distribution de salaires localement
Efficacité sociale	Lutte contre les exclusions et les discriminations	Des bénéficiaires du RSA ou des demandeurs d'emploi de longue durée deviennent entrepreneur-e-s salariés
	Contribution au mieux-être	Des personnes trouvent un cadre adapté pour entreprendre sans être isolées
	Enrichissement des services locaux	Des activités ont un impact sur l'offre culturelle, artistique, touristique et artisanale locale.
	Intégration de nouvelles populations	De nouveaux arrivants découvrent la coopérative et le territoire en même temps
	Lien Ville-campagne	Des ES de la ville apportent de la plus value par leur contribution dans des coopératives rurales et contribuent à la création d'emplois locaux. Des échanges et des croisements d'expériences se sont opérés entre coopératives rurales et urbaines.
Efficacité sociétale	Mise en place d'instances de suivi	Connaissance mutuelle des partenaires locaux -

		en direction des créateurs d'activités
	Participation aux politiques publiques	Contribution aux actions dans le domaine de l'économie sociale et solidaire sur les territoires – relais des politiques publiques sur la création d'entreprises
	Réponses adaptées au territoire	Création d'antennes locales Concertation avec les intercommunalités de projet
	Production de lien social et de solidarité	Culture coopérative vécue et transmise – Rayonnement à l'extérieur
	Mise en forme d'innovations sociales	Nouvelle forme d'entreprise qui répond aux évolutions de l'emploi et du travail
	Appui à des initiatives socio-économiques	Locaux partagés avec d'autres structures de l'ESS Des ES ⁵⁷ créent leur propre entreprise.
	Médiation territoriale	Les coopératives servent de passerelle entre les porteurs de projets et les institutions locales

⁵⁷ ES : Entrepreneur-e Salarié-e

Septième chapitre : Emancipation des personnes et accompagnement coopératif

I. UN ACCOMPAGNEMENT GLOBAL ET INDIVIDUALISE DE LA PERSONNE DANS LA DUREE

L'accompagnement de la personne porteuse est mis en place dès le premier accueil et se poursuit lorsqu'elle est devenue entrepreneur-e-salarié(e) (ES). Les objectifs de l'accompagnement vont évoluer progressivement en fonction de l'avancée du projet de la personne et l'orientation qu'elle lui donne : de la définition du projet jusqu'à la pérennisation de l'activité, en passant par une période test mais aussi d'arrêt de l'activité si elle n'est pas viable.

Outre l'accompagnement des personnes dans le développement de leur projet, la coopérative les accompagne dans l'intégration au collectif, la connaissance du projet de la coopérative et jusqu'à un positionnement possible d'associé(e) salarié(e).

La coopérative accompagne les personnes en prenant en compte les composantes humaines et techniques de leur projet. Elle est attentive, à la nature de l'activité, aux motivations, attentes et à l'environnement de la personne, composantes fondamentales de la dynamique de celle-ci et de celle du projet d'activité. L'accompagnement n'est surtout pas que technique.

Afin de prendre en compte chacun et ses besoins, l'accompagnateur(trice) convient régulièrement avec la personne des priorités, des objectifs à atteindre et l'aide à construire les actions à mener. Il, elle fait régulièrement avec elle le point sur son vécu et son positionnement sur son projet.

Extrait du document :

« Accompagnateur (trice) dans Oxalis - Recueil et analyse des pratiques - Vers un référentiel métier »

LE METIER D'« ACCOMPAGNATEUR-TRICE » dans Oxalis

MISSIONS :

Questions préalables : Accompagner, qui, quoi et jusqu'où ? :

Un projet de vie / un projet professionnel / les deux

Une activité économique/ un homme, une femme, un couple, une famille / l'ensemble

Des professionnels/ des groupes aux problématiques communes

Des concurrents / des partenaires / des associés / des collègues

Un entrepreneur-e salarié (CA) / un salarié entrepreneur-e (salaire)

Un acteur de la coopérative d'activités/un coopérateur

Un créateur / un entrepreneur-e en développement / un micro-collectif

Eléments de réponses recueillis au cours de la démarche :

V1 : Accompagnement (conseil) à la gestion d'activités et aux personnes qui les portent, combinant des approches individuelles et collectives, dans un fonctionnement coopératif.

V2 : Accompagnement de coopérateurs, c'est-à-dire d'entrepreneur-e-s en coopérative d'activités et Responsabilité d'un établissement.

V3 : Accompagnement d'entrepreneur-e-s et Accompagnement collectif de groupes
et Gestion d'un établissement en interface entre un territoire et le pôle ressources Oxalis.

V4 : Accompagnement individuel et collectif
et Porteur d'un projet de territoire à travers la responsabilité d'un établissement
et animateur d'un projet « d'entrepreneur-e-s collectifs » proposant un catalogue/une offre, et des réponses communes

V5: Animer/fédérer/décloisonner des activités / des métiers pour créer un dynamique collective sur un territoire (= être plus forts à plusieurs que tout seul) = l'établissement comme une entreprise à dimension variable par ses ressources multiples.

V6 : Apprendre le métier « d'entrepreneur-e » / exercer en parallèle une activité d'entrepreneur-e

V7 : Etre acteur de la transformation sociale à travers l'accompagnement d'activités économiques solidaires

L'accompagnement coopératif recouvre ainsi des dimensions différentes allant de l'entretien individuel à la création de groupes d'entrepreneur-e-s.

II. UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE

II.1. Des liens entre les personnes

Outre l'accompagnement individuel et collectif, la coopérative favorise l'existence de liens entre les personnes sans aucune discrimination. Le rapprochement entre les hommes et les femmes, entre les différentes générations, à travers la présence de salariés d'âges différents, entre des cultures professionnelles et sociales diversifiées est indéniable.

Différents moyens sont utilisés :

- des réunions mensuelles permettent d'intégrer les nouveaux, de faciliter la connaissance mutuelle des personnes et des activités, d'échanger des informations, de prendre des décisions concernant le groupe
- des temps conviviaux, informels ou organisés, favorisent la création de liens entre les personnes ;
- des séminaires sont régulièrement organisés ; l'assemblée générale est un temps de bilan de l'entreprise où sont également conviés les non-associés ;
- un journal interne est édité ;
- un site internet avec un forum réservé aux entrepreneur-e-s-salariés et une liste de diffusion sur mail maintiennent le contact à distance.

II.2. Des synergies entre des activités

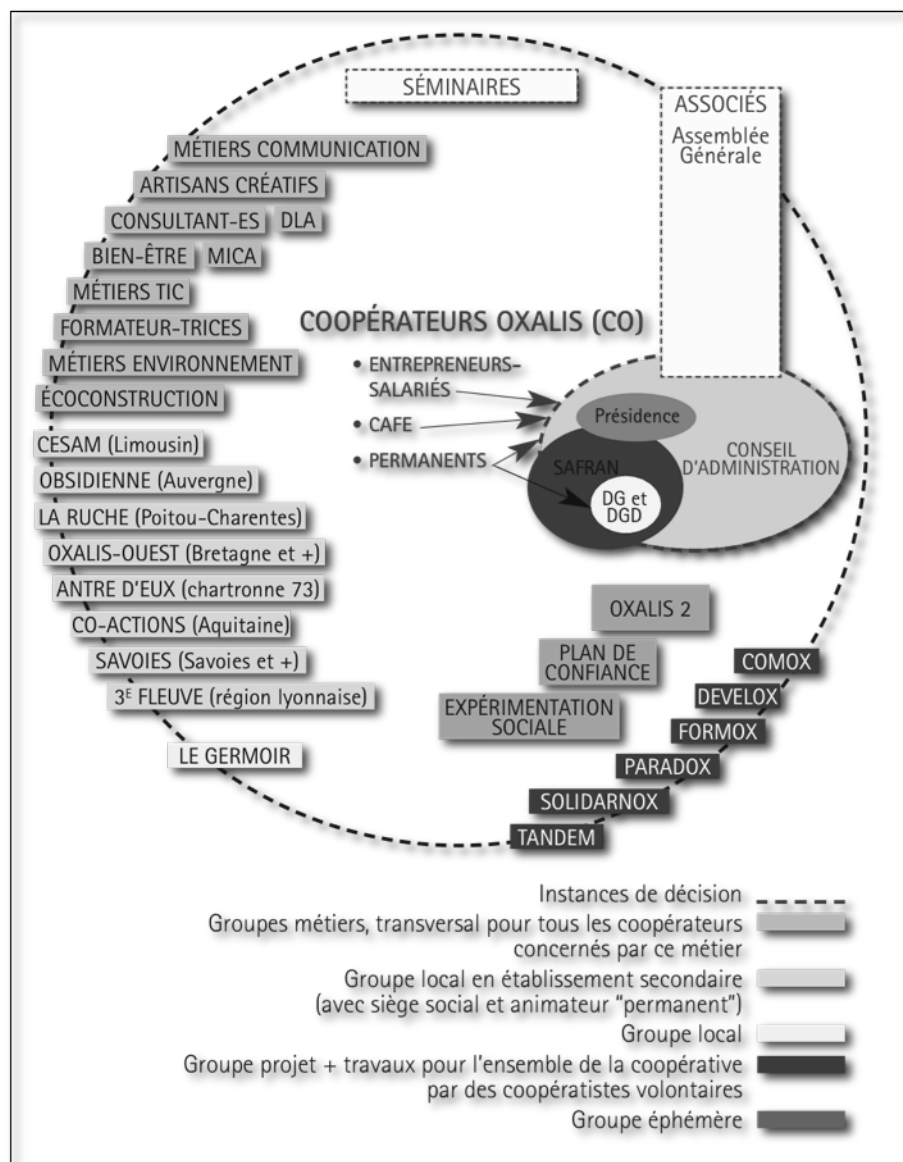
Si la coopérative accueille majoritairement des projets individuels, elle est aussi ouverte à des projets collectifs.

Des chantiers ou des réponses à des appels d'offre sont ponctuellement réalisés en commun car la coopérative a en son sein des compétences diversifiées et complémentaires. Un entrepreneur-e-salarié peut faire appel à la prestation d'un autre entrepreneur-e-salarié pour son activité.

Des groupes de travail apparaissent composés d'ES d'une même branche. Ces groupes sont une forme d'auto-accompagnement dont les ES se sont dotés pour répondre à des besoins d'échanges entre professionnel(le)s d'une même branche sur des informations commerciales et économiques ; ces groupes peuvent donner lieu à des montages communs permettant un accès à des marchés inaccessibles pour un individu seul (ex : réponse collective à appel d'offre).

III. UN ORGANIGRAMME A DIMENSIONS MULTIPLES

11. Représentation de l'organisation d'Oxalis et de ses groupes



Oxalis utilise la symbolique du cercle pour représenter son organisation. L'entreprise fait reposer son fonctionnement sur des groupes avec un principe de subsidiarité.

Cependant l'organigramme est aussi utilisé de manière pédagogique dans le cadre des journées de formation à la vie coopérative. Pendant cette journée, les participants sont invités à co-construire l'organigramme d'Oxalis à partir de la liste des éléments constituant les

instances d'Oxalis. Il s'agit de reconstruire le puzzle en se mettant d'accord pour appréhender la concertation et la prise de décision. L'objectif est de comprendre les modes de fonctionnement et donner du sens à l'organisation. Différentes formes sont inventées par les participants correspondant à leur vision de l'entreprise.

IV. LE DESIR DE DEMOCRATIE

Oxalis est une entreprise qui cherche à favoriser la participation du plus grand nombre aux processus de décisions sur les orientations et préoccupations de la coopérative.

Cette intention est une démarche en cohérence avec la vocation première d'Oxalis qui est d'inventer des modes d'organisation où chacun est acteur et de créer des rapports au travail respectueux des personnes (pas de lien de subordination, par exemple). Pour être appliquée, cette démarche basée sur la notion de processus, fait appel à des méthodes et des moyens.

Les méthodes doivent permettre à chacun de comprendre les enjeux pour participer aux prises de décision. Les moyens sont les outils, le temps, les formations et le budget accordés à cette démocratie participative. Les limites sont celles du temps lié au processus (temps d'appropriation, de réajustement de nos représentations imaginaires, et temps d'avoir le temps) et sont celles de la mission de la coopérative (accompagnement de projets d'activités économiques). La démocratie participative n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service d'une société portée par ses membres.

3 séminaires sont organisés chaque année. Un réunissant tous les coopérateurs couplé à l'assemblée générale et définissant les orientations de la coopérative. Un séminaire décisionnel regroupant tous les membres des groupes décisionnels de la coopérative qui valident la stratégie globale. Un séminaire «thématique» non décisionnel pouvant prendre des formes variées. Exceptionnellement un deuxième séminaire décisionnel peut être organisé pour répondre à des problématiques particulières. Le séminaire a un caractère «obligatoire» au sens de l'engagement de chacun à participer aux orientations et décisions qui concernent l'entreprise et par conséquent les conditions d'exercice de chacun.

Les décisions font l'objet d'un processus et sont prises de manière consensuelle (lorsque chacun est d'accord avec le bien-fondé de la décision), elles s'appliquent aux absents. Les

décisions spécifiques en dernier ressort relevant de la responsabilité juridique et financière de l'entreprise sont prises par le Conseil d'administration.

Les séminaires sont des occasions privilégiées pour s'intéresser à la globalité de l'entreprise mais aussi pour favoriser l'interconnaissance et la création de liens entre les coopérateurs.⁵⁸

⁵⁸ Voir en annexe sur ce sujet le texte de l'article sur le consensus paru dans la revue Silence, Lyon, 2009.

CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE

La description du terrain aurait des difficultés à se ranger sous la bannière d'une discipline.

Est-ce de l'économie ? oui, on parle d'une entreprise commerciale ;

Est-ce de la sociologie ? oui, on évoque des phénomènes sociaux dans une organisation ;

Est-ce de la psychologie ? oui, on s'intéresse aux rapports humains qui se tissent dans un milieu autorisant la place des émotions et du vécu personnel ;

Est-ce de l'andragogie ? oui, on cherche à mieux comprendre les sources de construction des apprentissages chez des adultes entrepreneur-e-salariés ;

Les disciplines ne peuvent à elles seuls rendre la réalité. Une vision transdisciplinaire est nécessaire pour agencer les différentes composantes de la réalité. Cette transdisciplinarité conduit les sujets à évoluer et grandir en milieu complexe comme le précise J. M. Barbier :

« Les activités ne sont pas seulement des transformations du réel physique et social, elles sont en même temps des transformations des sujets individuels ou collectifs qui y sont engagés. On ne peut pas comprendre l'une sans faire référence aux autres. En enseignant, en formant ou en accompagnant le développement de compétences, l'enseignant, le formateur, ou le coach se transforment comme se transforment l'élève, l'apprenant ou le praticien. Une action est mieux comprise à la lumière des dynamiques de changement qui affectent les acteurs qui y sont engagés ; et inversement les phénomènes touchant la construction des sujets humains s'éclairent par les phénomènes touchant la construction de leurs activités. »

La troisième partie va poursuivre cette approche du sujet et de l'objet associé dans un contexte coopératif. Elle va contribuer à éclairer leurs fécondations ou leurs dérangements réciproque.

Troisième partie :

l'accompagnement

coopératif , un cadre pour

une autoformation des co-

entrepreneur-e-s

Du terrain de la pratique/recherche à la production de savoir

La scène est décrite ... avec la cour et les coulisses. Les co-spectateurs, puisque ce sont eux qui écrivent la pièce, vont maintenant rentrer en scène. Leurs témoignages serviront d'appui au traitement de la problématique. Un travail plus important aurait permis d'interroger un échantillon beaucoup plus important de co-entrepreneur-e-s. Mais l'objectif n'est pas d'aboutir à l'exhaustivité et de répondre à la question sur la place de l'autoformation dans la coopérative par des pourcentages et des graphiques. Je me situe bien dans une approche qualitative de la question, mettant en lumière les différents termes, des multiples réponses à construire au sein d'un espace, où se joue en permanence l'écheveau de la complexité humaine.

Huitième chapitre : Spécificités de l'autoformation et de l'accompagnement dans Oxalis

I. LE PARCOURS INTERNE DE FORMATION

Le parcours de formation d'Oxalis est composé de formations externes et internes et de formations collectives et individuelles. C'est le dispositif formel de formation professionnelle d'Oxalis. Il est pensé tant pour les besoins de l'activité que pour la posture d'entrepreneur-e pour mieux maîtriser ce qui est nécessaire à la conduite de son activité, pour prendre du recul, trouver des solutions aux problèmes rencontrés, pour comprendre la vie de l'entreprise et réfléchir aux actions collectives, pour faciliter l'amélioration continue de ses compétences en s'appuyant sur la co-formation et l'expérience.

Ces formations se déroulent lors de journées de formations collectives identifiées, de groupes de travail, de séminaires. Elles sont déclinées ci-après en 5 approches.

- Les formations de bases à l'entrée dans la coopérative
- Les formations centrées sur la personne
- Les formations pour développer son activité et ses compétences
- Les formations pour s'outiller
- Les formations ouvertes sur l'environnement et la société.

En complément des formations collectives, des temps individuels sont possibles : appui individualisé sur des besoins spécifiques, entretiens de positionnement ou d'évaluation sur la professionnalisation, co-accompagnement, co-formation.

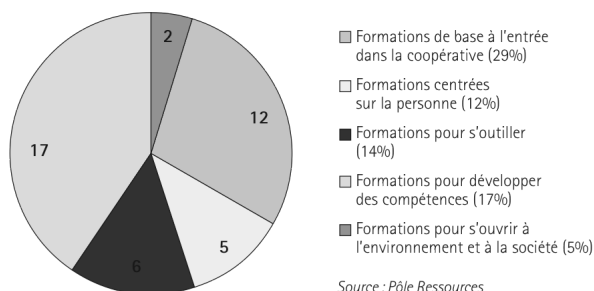
La formation est basée sur la capacité de chaque participant à transmettre ce qu'il sait ou ce qu'il ne sait pas au service de l'apprentissage de tous. On peut ne pas maîtriser un sujet et pour autant savoir poser des questions pertinentes et faire avancer des initiés.

La démarche laisse la possibilité de faire évoluer les contenus et le déroulement en cours de route. Tous les participant.e.s sont appelés à être en situation de formateur ou de formatrice à

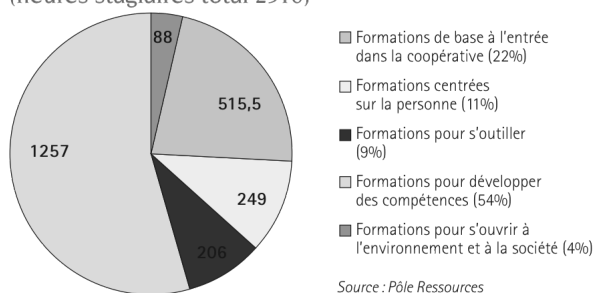
un moment ou à un autre. Selon les groupes, leur expérience, leur niveau de complicité, la formation peut être totalement ou partiellement autogérée. La formation en coopération marche si chacun se sent impliqué et prêt à offrir ce qu'il recèle.

12. Chiffres sur l'activité de formation en 2009

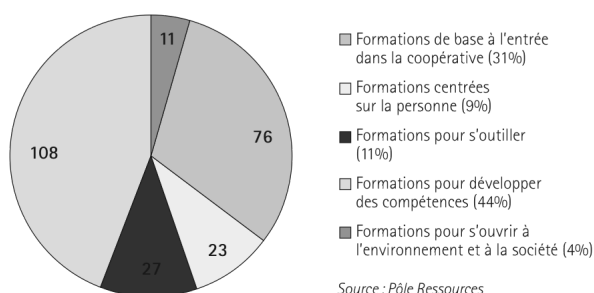
Journées de formations (total 42)



Heures de formations reçues par les participants
(heures stagiaires total 2316)



Participations aux formations (total 245)



Avec 245 inscriptions à des formations pour 120 membres, les formations sont bien suivies. Elles offrent des occasions importantes d'accéder à des connaissances.

L'ensemble des questions de formations internes et externes dépend d'un groupe de travail interne appelé « formox ». Il est composé de membres de la coopérative. Il est aussi le garant

de la non-instrumentalisation de la formation et à la construction de réponses adaptées aux besoins des membres.

Le travail de recherche ne va pas porter sur les formations formelles décrites dans ce paragraphe, mais sur l'autoformation générée par le cadre d'exercice et l'interaction coopérative.

II. LE CHAMP DE L'AUTOFORMATION DANS OXALIS

II.1. La personne au cœur de l'organisation

Parler d'évolution de la personne dans une entreprise suppose que les objectifs de l'entreprise ne soient pas soumis aux seules lois économiques. La définition strictement capitaliste de l'entreprise « conçue comme une unité de production originale, formée d'un groupe d'hommes travaillant ensemble en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché » restreint les possibilités d'émancipation dans le domaine du travail. Placer la personne autonome et son activité économique choisie au centre de la construction de l'entreprise renverse les valeurs du travail.

Lorsque chaque salarié a la possibilité de devenir associé et donc d'acquérir la propriété d'une partie de l'entreprise, le pouvoir est potentiellement réparti. Les décisions appartiennent à ceux qui travaillent et pas à des actionnaires extérieurs, à condition de maintenir et de créer en permanence les conditions nécessaires à une vie démocratique réelle (information, formation, appropriation, décision collective, évaluation). Ce nouveau rôle dévolu à l'entreprise permet d'envisager sous un autre angle la formation professionnelle.

II.2. De l'évolution à l'autoformation de la personne

La formation professionnelle recouvre habituellement l'ensemble des compétences nécessaires à l'exercice de sa fonction. En général, une fiche de poste définit de manière

précise les tâches et les responsabilités liées à la fonction de la personne dans l'entreprise. Les compétences et la force de travail des salariés sont mises au service d'une production de biens ou de services. En échange, le salarié perçoit une rétribution financière.

Cette vision renvoie à une conception mécanique où compétences et résultats sont associés et où le travail est envisagé comme utilitaire. Dans l'expérience étudiée, l'activité professionnelle est librement choisie et prend la forme d'une création d'entreprise ; elle est liée au projet de vie. Les apprentissages de toute nature, effectués dans ce cadre, sont donc diversifiés et recouvrent différentes formes de connaissances visant à l'évolution de la personne.

L'évolution personnelle est guidée par la recherche d'un but dans sa vie : être vraiment soi-même selon les mots de Soeren Kierkegaard⁵⁹. G. Pineau décrit la place de l'autoformation au service de l'évolution :

« La formation est vue comme la fonction de l'évolution humaine et l'autoformation comme l'application à soi-même de cette fonction évolutive. »⁶⁰

S'agissant de co-entrepreneur-e-e-s qui décident eux-mêmes d'entreprendre et qui souhaitent réussir, les processus d'autoformation se mettent en place dès l'entrée dans la coopérative avec des degrés d'intensité, de pertinence, de prise de conscience, variable selon les personnes. Cependant au delà, des limites à l'apprentissage, conditionnées par la singularité de chaque personne et de son parcours, le cadre collectif peut favoriser ou au contraire limiter l'évolution de la personne par l'autoformation librement choisie et investie.

II.3. Les modes d'apprentissage coopératifs

L'entrée dans une démarche d'autoformation est facilitée par le projet de créer et développer son activité. En effet, « les démarches projet sont mobilisatrices ; elles mettent en branle des énergies puisées au fond de nous-mêmes (...). Elles sont essentielles aussi en formation, comme moteur d'une compréhension active et interactive (...). Ces énergies

⁵⁹ cité par Rogers C. (1968), *Le développement de la personne* - Bordas - Paris (rééd. 1998 -Dunod - Paris), p.115.

⁶⁰ Pineau G., *Produire sa vie*, Revue l'éducation, février-mars 95, p.44.

mobilisées sont d'autant plus puissantes que les projets individuels et collectifs font vraiment sens pour les individus. »⁶¹

La personne qui choisit le statut de salarié-e-entrepreneur-e-e dans une coopérative s'inscrit dans une démarche de projet et son investissement est important.

L'autoformation est permanente et est favorisée par l'autonomie dans l'organisation de son activité, ses choix stratégiques. L'acquisition de connaissances s'impose pour améliorer ses produits et ses services. Et comme l'explique Patricia Portelli, « le rôle des collectifs, des groupes est déterminant dans de nombreux processus d'autoformation qui ne peuvent être assimilés à de stricts apprentissages autodidactiques et solitaires ». ⁶²

C'est une démarche praxéologique qui associe action transformatrice et production de résultats en rapport avec un projet soumis à des interactions constantes. La production en continue, via internet, d'outils de suivi de son activité⁶³ en est un exemple, comme la confrontation régulière avec ses clients.

On peut donc parler d'une autoformation individuelle et collective qui s'articule bien autour de trois pôles : auto (le coopérateur), hétéro ou allo (ses pairs), et éco (l'environnement social et économique). Mais cette triangulation s'exerce à l'intérieur d'un cadre spécifique : oïkos (l'habitat ici équivaut à la coopérative qui est le siège formel des activités et avec qui la personne signe un contrat) ce qui induit des comportements particuliers et des démarches d'autoformation qu'il s'agira d'analyser à partir des éléments observés. D'autre part, les relations entre ces différents pôles sont caractérisées par un souhait de coopération (co-) dont il s'agira de déterminer l'influence. Ce cadre (oïkos) est lui-même plongé dans un environnement mais cette triangulation est-elle suffisamment ouverte sur l'extérieur ?

Le mot coopération contient opération. Dès lors, la coopération est l'articulation des opérations entre un opérateur (le coopérateur ou le salarié-entrepreneur-e) et d'autres opérateurs (ses pairs).

On pourra également observer l'impact d'une auto-éco-organisation plongée dans la complexité sur la formation des personnes.

⁶¹ Mallet J., (1994) *Développement des personnes et des organisations*, Oméga formations conseil éditeur, Aix en Provence, 176 p.

⁶² Portelli P. (1995), *Revue l'éducation*, février-mars 95, p.52.

⁶³ Chaque entrepreneur-e-e a accès à l'ensemble de ses comptes en ligne sur internet grâce à une plateforme de services en ligne, développée avec le réseau Copéa.

II.4. L'entreprise apprenante

Dans une activité économique soumise à la loi du marché, la notion de changement est permanente. La nature d'une coopérative et de son fonctionnement ainsi que les spécificités d'Oxalis permettent à chaque salarié de vivre une formation expérientielle permanente, utile à son évolution. « La notion d'autoformation est inséparable de l'ensemble des conditions sociales, organisationnelles ou institutionnelles qui la favorisent ou la rendent possible. »⁶⁴

On peut identifier des éléments qui facilitent ce rôle d'apprentissage permanent.

Chaque personne est responsable et autonome dans son activité. Elle ne peut donc invoquer la faute du patron ou de ses collègues si des dysfonctionnements surviennent. L'autonomie est exigeante et nécessite de savoir se remettre en cause si besoin. Il n'existe pas de spécialisation. Chacun doit pour son activité assumer des fonctions commerciales, effectuer des tâches de secrétariat et participer à la production de biens ou de services. De plus, la cohabitation, à l'intérieur d'une même entreprise, de personnes aux métiers différents, aux origines sociales variées favorise des préoccupations plurielles et des regards croisés. L'engagement dans la durée est également un facteur important ; elle est favorisée par la possibilité de devenir associé.

Les outils de gestion permettent à tous une visibilité sur les activités. Chacun connaît les revenus de chacun et ses résultats économiques. Le salaire est fixé par négociation entre les personnes chargées de la gestion de la coopérative et chaque salarié.

L'interdépendance avec les autres coopérateurs est fréquente. Différents moyens sont utilisés. Des réunions mensuelles permettent à l'ensemble des salariés de se retrouver. Une forme de tutorat est organisée et des entretiens réguliers de bilan sont effectués. Ils permettent de favoriser les échanges de pratique. Des séminaires sont organisés deux fois par an. Des groupes se composent et se décomposent puis se reforment en fonction de travaux à effectuer pour des clients. Le rôle des autres sert d'appui pour développer sa propre expérience. Le fait de mettre en place les opportunités suscite les interactions nécessaires à la création de situations potentielles de développement. Leur émergence est liée à cinq raisons principales pour P. Mayen suite à des travaux de recherche en milieu professionnel :

⁶⁴ Portelli P., op. cit.

« Elle conduit à poser des problèmes que ceux qui apprennent n'ont pas eu l'occasion de rencontrer ou ne pourraient pas rencontrer dans l'expérience quotidienne ;
elle leur adresse des questions qu'ils ne se seraient pas posés d'eux mêmes ;
elle les contraint à les résoudre ou à y répondre en empruntant des voies et des instruments différents de ceux qu'ils avaient empruntés pour l'action ; en particulier dans le langage des autres et dans celui de formes de représentation inattendues ;
elle les contraint encore à le faire en amenant ici et maintenant des dimensions non prises en compte, non perceptibles jusque là ;
elle sépare les individus de leur action et les amène à la prendre pour objet des échanges collectifs et de leur réflexion. »⁶⁵

Le fait d'évoquer des aspects plus personnels est courant. L'interaction entre les choix liés à l'activité professionnelle et des aspects plus personnels (vie de couple, qualité de vie ...) sont multiples et ont toute leur place dans les moments de régulation et d'échanges.

On se situe bien alors selon Gaston Pineau dans une approche bio-épistémologique ou bio-cognitive qui se place :

« dans une perspective existentielle de construction d'une personne vue comme système mettant ensemble, en sens, un organisme, et des éléments sociaux et non-sociaux de son environnement. (...) »⁶⁶.

Mais il ne s'agit pas d'exclure pour autant dans ce parcours d'autoformation coopératif les autres approches : pédagogico-médiatique ou technico-pédagogique (accès aux ressources) et socio-pédagogique (apprendre à apprendre).⁶⁷ La recherche entreprise permettra d'identifier leurs présences conjointes ou séparées dans l'expérience des salariés d'Oxalis et leur intensité dans les processus d'autoformation.

⁶⁵ Mayen P. (2002), *le rôle des autres dans le développement de l'expérience*, in Apprendre des autres, revue Education Permanente, N°151, Paris.

⁶⁶ Pineau G., op. cit.

⁶⁷ Galvani P. (2001), *quête de sens et formation : anthropologie du blason et de l'autoformation*, l'Harmattan, Paris, p.7

III. LE CHAMP DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS OXALIS

III.1. Accompagnement aux formes multiples

Cette vision de l'accompagnement, exposée par G. Pineau, correspond bien aux multiples formes développées au sein de la coopérative :

« Etymologiquement, le mot source-compagnon d'où dérive accompagnement est irrigué par au moins trois filets de sens :

Une relation de partage, d'échange, de communication, d'un élément substantiel, le pain ou le pas.

Un mouvement vers une parité de relation, même avec une disparité de position, de place. (...)

Une durée : cette relation partagée s'établit dans le temps, avec des débuts et des suites. Elle perdure en se nourrissant du temps.⁶⁸»

La richesse de l'accompagnement favorise la réussite de chacun au sein des coopératives concernées et est sans doute un terreau nécessaire à la qualité de la vie coopérative.

Différentes caractéristiques sont décrites pour illustrer cet accompagnement diversifié. Il se matérialise soit sous la forme de relation de suivi individuel, soit dans des situations de groupe, soit par le parcours de la personne au sein de la structure. Ces formes seront évoquées dans les paragraphes suivants. La vingtaine d'entrepreneur-e-s interrogés dans le cadre de la préparation du livre « salarié, sans patron ? » retiennent ces termes pour caractériser l'accompagnement :

« Lié à l'accompagnement, ce soutien est à la fois administratif et humain. Les entrepreneur-e-s-salariés soulignent tous avec différents mots l'accompagnement, le suivi régulier, le confort, la sécurité, la simplification de la gestion, la protection, le garde-fou, l'avantage de la protection sociale, le respect de l'autonomie,

⁶⁸ in Accompagnement et histoire de vie, " L'accompagnement comme art des mouvements solidaires ", Gaston Pineau – Editions l'Harmattan – 1998.

l'ouverture, la mutualisation, la relation de confiance réciproque, l'écoute, la rigueur, pour évoquer ce que leur apporte la coopérative.⁶⁹ »

III.2. L'accompagnateur coopératif

▪ L'accompagnateur(trice) : rôle multiple et impliqué

Il, elle est quasi toujours un(e) salarié(e) associé(e). Il (elle) est donc impliqué(e) au-delà de sa mission professionnelle, ce qui peut amener une complexité mais aussi une lecture des enjeux et un recul plus global. Par sa position, il (elle) est impliqué(e) dans l'accompagnement du porteur et partage avec ce dernier des enjeux ; il, elle n'est pas un accompagnateur (trice) “ externe ” tel que dans certains processus d'accompagnement à la création d'entreprises.

Il, elle assure la référence du parcours à savoir, co-construction avec la personne de façon progressive et individualisée des étapes et apporte à l'accompagné(e) les réponses à ses besoins soit lui-même s'il, elle en a les compétences soit en mobilisant des intervenants sur des champs spécifiques.

De par son rôle, il, elle est au plus prêt des personnes et peut recenser leurs besoins, leurs difficultés, identifier des améliorations globales à apporter sur le champ de l'accompagnement, de la vie de la coopérative. Il, elle a donc un rôle moteur dans l'évolution, l'adaptation de la coopérative.

Mais, du côté de l'accompagnateur, doit-il forcément être associé ? Peut-on, dans une coopérative de ce type, disjoindre le rôle d'accompagnateur des personnes et des activités et celui de co-responsable de l'entreprise ? Là encore, c'est sans doute à chaque coopérative de définir ses pratiques en rapport avec son projet.

Une réflexion est également à mener sur l'interaction constante des fonctions d'accompagnement et des fonctions communes à toute entreprise (direction, management, comptabilité, gestion, formation). Peut-on tout cumuler ? ou faut-il répartir entre des personnes différentes ces deux types de fonctions ?

⁶⁹ Poncin B., (2004), *Salarié sans patron ?*, les Editions du croquant, Bellecombe en Bauges, p.145.

▪ La formation et la supervision des accompagnateurs

L'accompagnement ne va pas de soi ; il requiert de la compétence technique et relationnelle et donc passe par un travail sur soi permanent et une adaptation à ce qui est possible pour l'accompagnant au regard de ce qu'il est et des situations rencontrées.

L'accompagnateur joue différents rôles et intervient à différents stades du parcours, mettant en œuvre des compétences différentes.

Des choix variés sont faits pour faire face à la demande croissante dans le domaine de la fonction d'accompagnement. La coopérative dispose de ressources multiples avec souvent des entrepreneur-e-s salariés qui exercent dans le domaine de la formation et du conseil. Ces co-entrepreneur-e-s sont parfois sollicités pour des fonctions de co-accompagnement ou de co-formation.

Ce rôle d'accompagnateur n'est pas seulement le soutien d'une activité mais aussi d'une personne. Les entretiens abordent des sujets personnels et le parcours de certains entrepreneur-e-s salariés est parfois difficile avec des problèmes sociaux importants. C'est une dimension qui n'est pas à négliger et qui peut avoir des répercussions si l'accompagnateur n'est pas formé au travail social. D'autant plus que l'accompagnateur dans une coopérative de ce type concentre souvent différentes fonctions et des facteurs personnels interviennent également. Il peut être nécessaire de répartir l'accompagnement entre plusieurs personnes en choisissant la répartition des salariés suivis par domaine de compétences ou en fonction des étapes du parcours, voire dans certains cas, à l'externaliser en nouant des partenariats avec des structures adaptées.

De manière générale, une prise de recul et une analyse de ses pratiques est nécessaire. Elle peut se réaliser en interne sous la forme de réunion d'équipe de permanents ou à l'externe avec un professionnel de la supervision. Elle se justifie d'autant plus que " l'accompagnement est un art, et non pas une science ni une technique. On l'apprend par la pratique, par ajustements successifs. (...) Art et charisme se déploient, naturellement, sur fond de compétences générales qui, elles peuvent s'acquérir, mais qui, aussi nécessaires soient-elles,

ne sont pas des conditions suffisantes. La supervision, ou plutôt la co-vision entre pairs, les colloques, sont les principaux moyens de confrontation et d'ajustement des pratiques. »⁷⁰

III.3. Deux issues possibles de la vie dans la coopérative

▪ L'accompagnement vers le sociétariat

La dynamisation de la vie coopérative est une préoccupation des animateurs de coopérative. Des réunions sont mises en place et un effort particulier est fait pour la compréhension du fonctionnement. Dans ce contexte, l'accompagnement des entrepreneur-e-s salariés au sein de la coopérative est facilité. La personne se sent dans un cadre où elle est prise en compte et la confiance est alors plus facile à établir avec l'accompagnateur qui joue souvent un rôle important dans la coordination de l'entreprise.

Le statut coopératif, doublé de l'organisation particulière liée à la création d'activité, questionne les liens classiques unissant les salariés à l'employeur. Les niveaux de dialogue social ne sont plus binaires comme dans des entreprises traditionnelles mais deviennent multiples entre salariés eux-mêmes, entre salariés et associés, entre associés et gérant, entre l'entreprise et son environnement. Cette dimension collective et participative est aussi la base du fonctionnement démocratique et évite les risques de dérive et de prise de pouvoir excessive d'un ou des dirigeants.

Le rôle d'accompagnement vers la maîtrise de son activité est aussi prise en charge par des groupes d'entrepreneur-e-s salariés de manière formelle (réunions organisées autour d'une activité ...) ou informelle (collaborations sur des projets communs...) . Il s'agit d'un co-accompagnement : favoriser ce type d'attitudes est d'ailleurs une stratégie délibérée des coopératives et de leurs permanents. Outre que cette dimension est une condition nécessaire au fonctionnement démocratique de l'entreprise, il entraîne des effets positifs sur la dynamique du groupe et sur les apports effectués auprès de chaque personne.

⁷⁰ Le Bouëdec G.(2002), la démarche d'accompagnement, un signe des temps, in l'accompagnement dans tous ses états, Boutinet J.P. et Pineau G. (dir), revue l'éducation permanente, Paris, p.18

Le statut d'associé permet à chaque entrepreneur-e salarié de devenir un acteur à part entière de l'entreprise.

▪ **L'accompagnement pour sortir de la coopérative**

La sortie d'un co-entrepreneur-e de la coopérative est un moment difficile qui demande un accompagnement spécifique. Une forme de deuil est à réaliser et de manière réciproque.

Des situations de crise sont à gérer dans le cas où la personne se trouverait en situation de perte sur son activité. Les difficultés économiques entraînent, comme dans toute entreprise, une situation déstabilisante pour la personne concernée. Une pression peut être induite par la situation d'entrepreneur-e salarié qui oblige à la réussite, envers soi-même comme dans tout projet de création d'entreprise, réussite envers le groupe de pairs pour participer au financement de la contribution. Cette période est aussi difficile pour le (ou les) dirigeants de la coopérative qui doivent prendre la décision du licenciement. Ils sont les garants du fonctionnement collectif et disposent de la confiance des autres salariés pour réguler.

Un accompagnement spécifique reste à mettre en œuvre dans cette phase. Il est facilité par l'établissement de règles transparentes dès le départ, par exemple sur les possibilités d'obtenir un appui en trésorerie ou la tolérance maximale sur le montant de la perte d'exploitation de l'activité. Plus les règles du jeu sont transparentes et connues de tous, plus l'acceptation de décisions difficiles en cas de crise est facilitée.

La sortie de la coopérative n'est qu'une étape d'un parcours personnel. Elle est parfois le fruit d'une réorientation assumée quand la personne souhaite développer sa propre entreprise ou quand elle choisit de reprendre un emploi salarié en saisissant une opportunité. Elle peut avoir un goût d'échec si elle n'est pas suffisamment accompagnée. Elle peut s'appuyer davantage sur les processus identifiés et conscientisés d'autoformation, vécus durant le passage dans la structure. Des textes de personnes sorties récemment serviront de base d'analyse pour approfondir la problématique de recherche.

III.4. L'accompagnement coopératif

- **Une confrontation permanente à la réalité et à l'économique**

Dans un accompagnement classique, il est parfois difficile de faire prendre conscience aux personnes de l'irréalité de leur projet ou tout du moins de difficultés possibles.

En coopérative, le (la) porteur(se) se confronte concrètement, par la mise en œuvre de son projet, aux réalités. Les expériences vécues, les difficultés rencontrées et les réussites, seront exploitées par l'accompagnateur(trice) et la personne pour corriger, améliorer, réajuster objectifs et actions à mener, en lien avec ses propres objectifs de vie personnelle (qualité de vie, rythme, épanouissement, articulation temps libre, vie de famille et travail...) et professionnelle (conditions de travail, revenus, type de clients et d'activités...).

Devis signés, chiffres d'affaire réalisés, résultats sont des indicateurs concrets et indiscutables de l'évolution de l'activité, et la personne sait que son revenu lui est lié, qu'elle peut l'augmenter en développant l'économique. Ils sont aussi des critères qui permettent de conclure à la non-viabilité du projet d'activité de manière objective

- **L'exemple des groupes métiers : les boulangers⁷¹**

2009 a vu le démarrage concret du groupe métier "boulange" à l'intérieur du groupe des "artisans créatifs". Il faut dire que les boulangères et les boulangers forment un groupe assez nombreux (6 à 8 personnes en fonction des entrées et des sorties) et très proches au niveau des questions liées à leur métier spécifique : fabriquer du pain au levain bio, cuit au feu de bois.

Au moment du séminaire de Chartreuse en mai 2009, les boulangers présents ont émis le souhait de se rencontrer autour de leur métier. Christophe Bellec, l'accompagnateur de Cesam, a alors animé plus fortement le groupe avec l'objectif de mettre sur pied et d'organiser cette rencontre. Elle a eu lieu les 11 et 12 octobre, sur le format d'un séminaire : démarrage à 12h et fin le lendemain à 14h, avec une soirée conviviale au milieu de deux demi-journées de travail.

⁷¹ Extrait du rapport annuel d'Oxalis 2009.

Cette rencontre animée par Christophe a rassemblé 3 boulangères et 1 boulanger. Ils ont pu ainsi échanger longuement sur des questions aussi variées que : la sécurité par rapport au monoxyde de carbone, l'organisation de son fournil, le choix de ses lieux et horaires de vente, la structuration des tarifs, la qualité du levain, et bien d'autres encore.

La rencontre s'est même terminée les mains dans la pâte pour aider Thierry à faire une petite fournée !

Le travail d'échange lors de cette rencontre a permis de tisser et resserrer des liens entre boulangers et de pouvoir continuer par la suite à discuter de personne à personne, les échanges en groupe s'étant mis en sommeil.

Neuvième chapitre : interstices coopératifs et indices d'autoformation

I. ANALYSE DES TEXTES DES CO-ENTREPRENEUR-E-E-S

I.1. Méthode utilisée pour l'analyse

L'analyse aura deux interrogations principales. D'une part, déceler les formes d'autoformation exprimées par les coopérateurs et les coopératrices et, d'autre part, identifier la part prise par l'accompagnement sous toutes ses formes, pour créer et susciter l'autoformation.

Les systèmes de formation présents dans Oxalis ne seront pas analysés dans leur impact direct. J'aurais pu, par exemple, utiliser les évaluations des journées de formation. Le travail d'enquête se centre sur les apprentissages offerts par le fonctionnement de la coopérative, se déroulant hors des temps de formation institués.

Pour les signes et traces d'autoformation, l'analyse s'appuie sur les travaux de Pascal Galvani, résumés dans cette citation :

« L'autoformation suppose d'une part, différents niveaux de pilotage du processus : par soi (*autos*), par les autres (*hétéro*), par les choses (*éco*) ; et d'autre part différents niveaux de l'interaction personne-environnement : pratique, symbolique, épistémique. Il apparaît alors nécessaire de développer une approche transdisciplinaire, transculturelle et transpersonnelle de l'autoformation en soulignant que la réalité désignée par le concept d'autoformation est à situer *au-delà, à travers, et entre* les disciplines, les cultures, les personnes.⁷² »

⁷² Galvani P. (2005), *l'autoformation, une perspective transpersonnelle, transdisciplinaire et transculturelle*, in Transdisciplinarité et formation, Paul P. et Pineau G. (dir), Harmattan, Paris, p.161

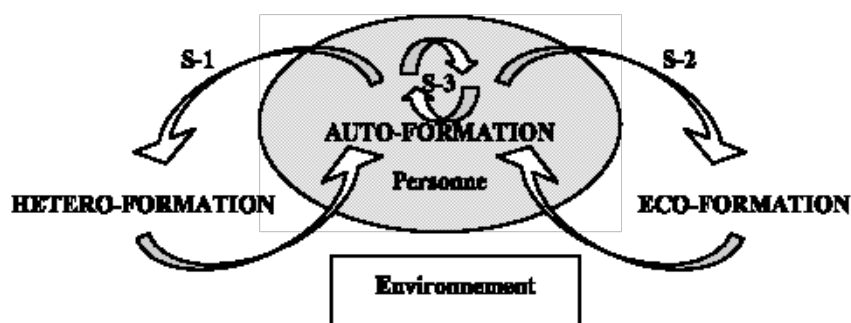
L'autoformation peut donc s'approcher avec des niveaux différents d'identification. Plusieurs formes d'organisation de l'acquisition des connaissances sont mobilisées pour développer une herméneutique⁷³ du parcours d'autoformation vécue dans Oxalis. L'herméneutique, s'attachant traditionnellement à l'étude des textes anciens, est devenue une science de l'interprétation et peut s'appliquer également aux sciences de l'éducation ou à la sociologie. La connaissance recherchée est celle décrite par un collectif de chercheurs américains qui ont montré le lien intangible existant entre le sujet, ses connaissances et son milieu d'appartenance :

« Le point central de cette orientation non objectiviste est l'idée que la connaissance est le résultat d'une interprétation permanente qui émerge de nos capacités de compréhension. Ces capacités s'enracinent dans les structures de notre corporéité biologique, mais elles sont vécues et éprouvées à l'intérieur d'un domaine d'action consensuelle et d'histoire culturelle. Elles nous permettent de donner un sens à notre monde.⁷⁴ »

I.2. Tableau d'analyse des questionnaires

Le tryptique de l'autoformation s'appuie sur trois dimensions principales : soi (autoformation), les autres (hétéroformation), les choses (écoformation). Ces trois dimensions s'entremêlent par un processus continu.

13. Schéma de la formation selon P. Galvani



La formation : un processus vital et permanent de morphogenèses et de métamorphoses émergeant des interactions entre la personne et l'environnement physique et social.⁷⁵

⁷³ L'herméneutique, (du grec hermeneutikè, art d'interpréter, et du nom du dieu grec Hermès, messenger des dieux et interprète de leurs ordres) est la théorie de la lecture, de l'explication et de l'interprétation des textes. (article encyclopédie en ligne – Wikipédia).

⁷⁴ Varela F., Thompson E., Rosch E., (1993) *l'inscription corporelle de l'esprit, sciences cognitives et expérience humaine*, Editions du Seuil, Paris, p. 211 (traduit de l'anglais par Véronique Havelange)

⁷⁵ Galvani P. (2005), op. cit., p.

Ces trois dimensions seront reprises dans l'analyse des données issues des questionnaires selon trois niveaux de répartition la personne, le groupe, l'organisation. Chaque personne a la possibilité de s'investir dans un processus d'autoformation tripolaire avec des interactions permanentes entre soi, les autres et l'organisation.

Le tableau reprend les éléments significatifs des questionnaires en dehors des aspects techniques liés au fonctionnement de la structure comme la comptabilité.

Les membres de la coopérative qui ont renseigné ce questionnaire s'expriment à la fois sur leurs acquis et sur les conditions de la coopération. Les acquis recouvrent les apprentissages, les éléments nouveaux apparus ou les expériences positives. Les conditions de la coopération correspondent à ce que les personnes évoquent pour décrire le cadre de leur expérience, le climat relationnel, les dimensions facilitantes de l'organisation.

Les témoignages recueillis ici ne prétendent pas à l'exhaustivité. Ils sont l'expression d'une réalité par les personnes qui les ont vécues. D'autres personnes auraient pu retraduire d'autres éléments. Cependant le fait que ce vécu et ces impressions existent et soient communiquées, confirment la possibilité pour d'autres personnes de vivre la même expérience. Cela nous permet donc d'en tirer des enseignements sur la problématique de recherche tentant de découvrir les interactions fécondantes entre autoformation et accompagnement coopératif.

▪ **Le niveau de la personne**

Sur ce qui touche directement la personne, deux domaines seront particulièrement observés la vie intérieure et la capacitation.

La vie intérieure recouvre le champ des émotions et de l'intimité, de l'imaginaire, de la spiritualité. La capacitation est la prise en charge de l'individu par lui-même, de sa destinée économique, professionnelle, familiale et sociale. Elle permet l'autonomie réelle de la personne dans la société. L'expérience vécue ouvre de nouvelles capacités citoyennes.

14. Tableau d'analyse des questionnaires : Vie intérieure

Vie intérieure	Hétéroformation	Ecoformation	Autoformation
Conditions créées	E : j'ai aussi besoin de solidarité et d'affectivité pour avancer, c'est mon carburant ! Et au sein de la scop, l'affectif est présent avec ses bons et parfois ses mauvais côtés !	B : En période d'urgence toutes ces merveilles m'ont semblé avoir disparu et j'ai eu l'impression d'être mise devant le fait accompli. Je n'ai plus senti l'énergie collective harmonieuse mais le pouvoir de la hiérarchie s'appesantir sur le plus grand nombre.	F : Le plaisir de voir des gens qui aiment ce qu'ils font, d'avoir une énergie de feu. Mettre les moyens au service des désirs et pas l'inverse.
Connaissances acquises	D : Mais j'ai perçu que derrière ces outils et ces temps collectifs de décision, il y avait parfois des tensions, des difficultés, des changements de direction, des phénomènes de leadership, inhérents à tout groupe humain...	C : Je me sentais un peu gênée au sein d'Oxalis, mais seulement parce que j'étais mal à l'aise vis-à-vis de mon « échec ».	F : Ça fait du bien de voir que d'autre pratique ça. J'éprouve un grand plaisir. B : Oxalis m'a aidée à tourner la page d'un passé très douloureux en m'accueillant et en m'accompagnant dans un beau projet à la fois collectif et individuel suscitant mon enthousiasme.

Sur le plan de la personne, et des conditions favorables à l'autoformation, le besoin de solidarité et d'affectivité pour avancer, est mis en avant. Même si l'affectif est cité comme possédant aussi des mauvais côtés. Le ressenti sur le climat de la coopérative est important. L'opposition nette entre l'énergie collective harmonieuse et le pouvoir de la hiérarchie est flagrante. Les notions d'énergie, de carburant, de plaisir apparaissent.

Sur le plan de la personne, et des connaissances acquises, le travail de groupe n'occulte pas la capacité de la personne à aller au-delà des apparences, construisant ainsi par l'expérience une faculté de clairvoyance sur la dynamique de groupe et les enjeux sous-jacents. Des conduites apparaissent, générées par les valeurs du groupe, comme la gêne de ne pas apporter son succès au groupe, sa part dans la production collective. Le projet par l'enthousiasme qu'il suscite peut être guérisseur et aider à surmonter des souffrances.

15. Tableau d'analyse des questionnaires : Capacitation

Capacitation	Hétéroformation	Ecoformation	Autoformation
Conditions créées	F : J'ai mis le pied dans la légalité avec Oxalis et j'en suis bien contente. J'entends parler autour de moi d'autres coopératives d'emploi mais elles sonnent creux. Peu de vie et d'intérêt.	D : Je pense que ce cadre était très adapté pour moi dans une phase de démarrage, pour prendre confiance, me structurer, me confronter à une réalité économique « sans danger », tout en gardant mon initiative personnelle	C : J'ai rencontré des humains. Des gens pour qui le travail est un moyen de s'épanouir et non pas une façon de « faire du fric » en attendant la retraite.
Connaissances acquises	A : Je me suis sentie plus sûre de moi pour « me montrer »	B : Possibilité plus grande et plus forte d'assumer et de mettre en œuvre ses valeurs autres qu'économiques. B : Sur le plan local, CESAM m'a permis de m'intégrer de façon optimum dans mon environnement de vie et a contribué à ce que je m'y sente en terrain hospitalier en me faisant connaître de nombreuses personnes et associations	C : Ça a changé ma façon de voir pas mal de choses !

Sur le plan de la personne, et des conditions favorables à l'autoformation, Oxalis permet d'accéder à la légalité et à, une forme de reconnaissance sociale. Le cadre proposé permet de démarrer sans danger en conservant l'initiative.

Le passage dans Oxalis offre des possibilités de prendre de l'assurance et de transformer sa vision des choses. Le groupe fonctionne comme un entraînement à la vie sociale et ouvre des portes. La personne trouve un espace propice pour assumer et mettre en œuvre ses valeurs.

▪ Le niveau du groupe

Sur le niveau du groupe, trois domaines seront particulièrement observés les échanges informels, la vie démocratique et la vie coopérative.

Les échanges informels concernent tout ce qui se tisse en dehors des temps de groupes formalisés (réunions, séminaires, formations ...) et les échanges qui naissent entre les personnes et se poursuivent au delà des temps de l'entreprise et du travail. La vie coopérative s'articule autour des travaux des différents groupes d'Oxalis. La vie démocratique recouvre les moments et les processus de prise de décision.

16. Tableau d'analyse des questionnaires : Echanges informels

Echanges informels	Hétéroformation	Ecoformation	Autoformation
Conditions créées	A : Les relations étaient très riches	E : je connaissais déjà pas mal de coopérateurs, ... c'était un peu comme à la maison ! Je savais où je « mettais les pieds » !	F : j'aime ça, je me suis sentie bien. En confiance, c'était agréable, j'ai eu de l'écoute, de l'échange.
Connaissances acquises	B : de nombreuses personnes aux parcours très différents, ce que j'ai trouvé très enrichissant		B : De nombreuses remises en question constructives tant sur le plan professionnel que personnel

La richesse des relations, la confiance et l'écoute sont mises en avant. Le processus de changement peut s'amorcer avec des remises en question.

17. Tableau d'analyse des questionnaires : Vie démocratique

Vie démocratique	Hétéroformation	Ecoformation	Autoformation
Conditions créées	B : J'ai pu savourer comment un grand nombre d'individualités peuvent converger vers un but commun et prendre des décisions complexes en un temps très court.	F : Oh oui, les décisions collectives m'apparaissent comme des montagnes. Il y a dans la coopérative beaucoup de moyens mis en place pour laisser la place au collectif, et au prise de décision. Bravo !	C : Je n'ai jamais eu à m'en plaindre, au contraire, même si ça pouvait parfois prendre l'apparence d'une grande usine à gaz !
Connaissances acquises	D : une expérience supplémentaire du fonctionnement collectif, de la prise de décision à plusieurs, des outils de « démocratie participative »		D : Pour mes expériences en séminaire, j'ai beaucoup apprécié les outils comme les bulletins de votes de plusieurs couleurs pour exprimer les nuances de positionnement et faciliter l'avancée vers un compromis, l'alternance entre grands groupes et ateliers, divers modes d'expression,...

Les moyens réunis pour la vie démocratique permettent de surmonter la complexité. L'expérience de vivre ces décisions de l'intérieur donne à la personne des possibilités de les réinvestir dans d'autre cadre. Une expérience de prise de décision collective réussie apporte une confiance dans le processus démocratique.

18. Tableau d'analyse des questionnaires : Vie coopérative

Vie coopérative	Hétéroformation	Ecoformation	Autoformation
Conditions créées	D : Très bien ! Beaucoup de chaleur, de convivialité, d'échange, je me suis rapidement sentie à l'aise dans le groupe local	F : Je ne participais que trop peu à la vie coopérative. Ça me gênait d'être consommatrice de cette structure que je trouve très chouette et que je conseille à d'autres	
Connaissances acquises	A : se sentir reconnue et intégrée dans le groupe B : Au sein du groupe local, je me suis toujours sentie écoutée, respectée et reconnue.	B : Ma première expérience du collectif	A : Ça m'a permis de me positionner et d'avoir un « effet miroir ».

La simple consommation de la structure peut provoquer de la gêne. La chaleur et la convivialité sont perçues comme moyen d'intégration dans le groupe local.

La reconnaissance, le respect aide à l'intégration. Une première expérience de groupe est à noter. Le groupe peut aussi avoir un effet miroir et aider la personne à se positionner.

▪ Le niveau de l'organisation

Sur le niveau de l'organisation, trois domaines seront particulièrement observés : le projet coopératif, la dimension économique et l'accompagnement individuel.

Le projet coopératif correspond à l'intention de la structure, à sa dimension politique. La dimension économique fournit un principe de réalité avec l'irruption de la valeur monétaire des activités, créant un revenu différencié. Chaque membre a un référent accompagnateur.

19. Tableau d'analyse des questionnaires : Projet coopératif

Projet coopératif	Hétéroformation	Ecoformation	Autoformation
Conditions créées	G : le territoire commun aux membres d'Oxalis est « le temps » : celui de parcours choisis mobilisant les expériences et compétences antérieures dans une période-oxalis, afin d'accéder à du travail et à un revenu sans en perdre le sens	A : « l'esprit » de la coop d'emploi me plaisait	
Connaissances acquises		E : souci constant d'amélioration, d'adaptation, expérimentation, remise en cause	E : J'avais besoin de me sentir au sein d'un réseau, d'inscrire mon projet dans une dynamique collective avec des valeurs alternatives

Le projet plaît à travers son « esprit ». Le sens qui se dégage constitue un territoire commun. L'expérimentation et l'adaptation sont mises en avant. Un besoin fort est nourri, celui de rejoindre des valeurs alternatives.

20. Tableau d'analyse des questionnaires : Accompagnement individuel

Accompagnement individuel	Hétéroformation	Ecoformation	Autoformation
Conditions créées	D : Un accompagnement technique et humain de la part de l'animateur du groupe local, et des autres membres B : Très grande disponibilité de mon « ange gardien »	F : Malgré les km qui nous séparent, je trouve que j'étais bien accompagnée G : la question des distances a été un frein	C : Je ne suis pas arrivée à faire fonctionner mon activité, et pourtant, du soutien, je peux dire que j'en ai eu.
Connaissances acquises			

La notion de distance géographique entraîne des différences de perception et d'impacts. Le soutien ne permet pas toujours de réussir dans son activité. La disponibilité est illustrée par l'utilisation du terme « ange gardien » pour l'accompagnateur-trice.

21. Tableau d'analyse des questionnaires : Dimension économique

Dimension économique	Hétéroformation	Ecoformation	Autoformation
Conditions créées	E : Une structure, de l'énergie, de la confiance	C : Certes le résultat est un constat d'échec, mais je crois qu'en dehors d'Oxalis, je n'aurais même pas essayé.	
Connaissances acquises	E : pour faire le pas de me lancer dans mon projet.	C : J'étais incapable de faire « démarrer » l'activité - sans doute trop imprégnée par une posture de salarié et trop craintive vis-à-vis de la posture d'entrepreneuse, impossible à endosser pour moi	

Oxalis permet de vivre l'expérience de l'entrepreneuriat en franchissant le pas. La posture d'entrepreneur-e est difficile à prendre et à vivre, peut entraîner de la crainte.

22. Tableau synthèse de l'analyse des questionnaires

Synthèse	Hétéroformation	Ecoformation	Autoformation
Conditions créées	Confiance Richesse et diversité des relations / Liens affectifs Ecoute Convivialité Vie de groupe	Harmonie Reconnaissance sociale Sécurisation Soutien Expérimentation	Plaisir Energie Travail / épanouissement
Connaissances acquises	Dynamique de groupe Echanges interpersonnels Reconnaissance Groupe effet miroir Processus démocratique	Importance des valeurs Entraînement à la vie sociale et insertion Posture d'entrepreneur-e Expérience collective Complexité	Guérison Assurance Processus de changement Consommateur/acteur Méthodes de décision

Cette première analyse montre et précise les processus d'autoformation à l'œuvre dans le contexte coopératif. Pour prolonger et approfondir ces observations, une comparaison peut être effectuée avec d'autres contextes proches d'Oxalis. L'exemple du mouvement des réseaux d'échanges réciproques de savoirs (MRERS) regroupe des personnes souhaitant offrir ou

recevoir des apprentissages. La dimension coopérative est présente ainsi que la place des conditions créées par l'organisation pour faciliter l'autoformation de ses membres. A. Giordan, spécialiste des sciences de l'éducation, a effectué une analyse des pratiques du MRERS en s'appuyant sur une série de 59 reportages réalisés par la Cinq en 1997⁷⁶. Son analyse des caractéristiques de l'apprendre dans les échanges de savoirs va nous permettre de mieux comprendre l'autoformation à l'œuvre au sein d'Oxalis. Des enseignements tirés de l'expérience du MRES vont être mis en rapport avec des hypothèses sur les conditions et les effets de l'autoformation dans Oxalis, issus du tableau synthèse des données.

Hypothèse : la richesse des relations, la vie de groupe, les échanges, la diversité des personnes créent un cadre propice aux interactions entre les membres.

Analyse d'A. Giordan sur l'expérience du MRES :

« Le savoir du demandeur-apprenant progresse quand des interactions fécondes se mettent en place entre des activités mentales (...) et un contexte porteur. Ce dernier tout à la fois stimule, permet la mobilisation et donne une signification au processus. »⁷⁷

Hypothèse : la convivialité, le plaisir, les liens affectifs, l'adhésion au projet coopératif renforce l'implication de la personne et sa présence à ce qui vient, à ce qui se passe dans le groupe, augmentant ainsi l'efficacité des opportunités d'autoformation.

Analyse d'A. Giordan sur l'expérience du MRES :

« L'individu n'apprend que ce qui le touche ou le concerne. L'importance de l'émotion, du désir, de l'engagement, de l'imaginaire, de la relation à l'autre, dans l'acte d'apprendre est très souvent mentionnée. Il renforce ou retrouve sa confiance en soi, sait choisir ce qui lui convient dans le jeu social, voit se vivifier le réseau de ses relations et se diversifier les occasions de résoudre telle ou telle difficulté. »⁷⁸

⁷⁶ Giordan A. (2000), les formes de réciprocité dans les réseaux d'échange de savoirs et l'apprendre, in Réciprocité et réseaux en formation, Revue Education Permanente, N°153, Paris.

⁷⁷ Giordan A., op. cit., p.214

⁷⁸ Giordan A., op. cit., p.216

Hypothèse : le parcours du co-entrepreneur-e dans une structure collective, favorisant les échanges et créant des lieux et des moments dans ce but, construit une contrainte émancipatrice. Le rapport à la création d'activité et au revenu généré, très concrètement chaque mois, stimule les processus d'autoformation.

Analyse d'A. Giordan sur l'expérience du MRES :

« L'examen des échanges réussis met en évidence l'importance, d'un milieu concret.(...) . Les expériences de terrain – on pourrait parfois dire les expériences de vie – laissent une empreinte plus profonde qui favorise l'appropriation et la mémorisation.⁷⁹ »

D'autres éléments pourraient être rapprochés ainsi. Cette parenté de pratiques avec le MRES assimile Oxalis à une forme entrepreneuriale du réseau d'échange de savoirs à forme coopérative. Les cousinages seraient à questionner et mieux distinguer pour offrir une plateforme d'amélioration des pratiques en direction des membres.

II. LES COURRIERS DE DEPART

Les courriers de départ sont relus et analysés au regard du travail autour du questionnaire de sorties et des hypothèses et caractéristiques identifiées.

Les textes repris correspondent à des expressions libres de coopérateurs et coopératrices au moment de leur départ de l'entreprise pour des raisons diverses. Il est à noter que la plupart de ces personnes expriment aussi le désir de rester associées. Les modalités de transmission passent par des messages sur des listes de diffusion communes aux membres d'un groupe. La plupart ont été ensuite diffusés sur la liste de diffusion générale qui est modérée ou repris dans la revue interne Entre-temps.

H. explique sa participation à différents groupes, son implication et sa motivation en précisant le bénéfice retiré de la dynamique collective : « *Dès mon entrée je me suis sentie partie*

⁷⁹ Giordan A., op. cit., p.220.

prenante de l'entreprise, motivée par les sujets au travail, et je me suis impliquée dans plusieurs directions (Tandem, Comox et le groupe métiers communication). Séminaires, formations... j'ai participé et bénéficié de la dynamique des groupes. »

J. pose naturellement dans son message la place des émotions dans l'espace de l'entreprise, confirmant ainsi l'importance de la dimension affective : *« Je vous annonce avec tristesse que je vais quitter la SCOP. MERCI à vous tous, j'étais très, très heureuse de vous connaître. »*

L. confirme la place de l'environnement dans le développement de son autonomie : *« Au sein d'Oxalis, j'ai pu développer mon autonomie dans un environnement de confiance et de soutien mutuel. »*

La cohabitation de formes d'autoformation avec l'activité professionnelle d'entrepreneur-e est décrite par M. : *« Enfin, le travailler ensemble : on vient de finir une mission à 6 ES d'oxalis. 7 mois à se répartir les rôles, la charge de travail en fonction des besoins de chacun, à développer un outil de travail commun pour ce type de mission, à échanger sur nos expériences, nos connaissances, à discuter, partager et rire ensemble. Une mission où la coopération prend sens, facilitant les moments difficiles, produisant plus que sa simple somme, et donnant encore plus envie de faire ensemble... »*

P. exprime très bien la complexité du système coopératif, entremêlant des dimensions personnelles et professionnelles, et d'autres niveaux apparemment antagonistes : *« Si je devais synthétiser ce qu'a représenté pour moi Oxalis et ce que j'y ai vécu, je crois que c'est vraiment le fait de pouvoir "mêler" le professionnel avec le personnel, la rigueur et l'efficacité avec le rire et la spontanéité, la gestion économique avec la prise en compte de l'humain, la capacité de prévoir, d'organiser, de structurer, tout en laissant la place au risque, au ressenti, à la vie... »*

Les acquis recouvrent le domaine du savoir-être comme l'exprime R. : *« Et j'emporte avec moi toutes les valeurs d'Oxalis qui m'ont aidée à grandir... »*. Ou S. : *« J'en ai appris beaucoup, et sur moi et sur les autres. »*

S. décrit aussi le mouvement généré par la structure avec ses mots de thérapeute : *« C'est ça Oxalis, ça rentre, sort, comme de l'air dans un poumon, Oxalis respire, qu'elle respire encore longtemps. »*

III. LES LIMITES DE LA COOPERATION

K. livre un texte solide et intéressant après son passage dans la coopérative⁸⁰. Je le mobilise comme illustration des limites du modèle coopératif. K. est retraité, a une grande expérience des organisations et dispose de connaissances en sociologie des organisations. Il a apporté beaucoup dans la connaissance du groupe sur lui-même en écrivant un long message à tous les membres. Ce message écrit dans une période de crise illustre les limites du système coopératif d'oxalis. Ce n'était pas l'objet de la recherche action de travailler sur les limites. Mais cette exploration est indispensable. D'autant plus que l'accompagnement coopératif, on l'a vu, génère une implication profonde des personnes, les ouvrant aussi à une forme de fragilité dans l'exposition aux dysfonctionnements d'une structure. Une grande vigilance est donc à maintenir sur cet aspect. En période de crise, l'accompagnement coopératif se fissure, générant ainsi des phénomènes imprévisibles et pouvant remettre en cause les apports de l'autoformation.

Pour K., *la Scop présente une réelle alternative aux errements et aux injustices de la société capitaliste libérale*, la posture idéologique est donc posée. L'entrée dans Oxalis était également désirée : *« Mon envie était grande de m'engager dans l'entreprise. De mon premier séminaire, dans les montagnes, je suis revenu enthousiasmé et heureux, décidé à m'investir dans une perspective intergénérationnelle et de transmission, en même temps que se développait l'établissement ... »*.

Quelques mois plus tard, K. a révisé son attitude en lien avec la crise de la coopérative : *« Je me suis progressivement mis en « veilleuse » avec la conviction de n'y rien comprendre. J'ai la nette impression que la confusion était importante à ce moment là et que plusieurs problématiques se superposaient, obscurcissant toute tentative de lecture. »*

La crise en question est expliquée brièvement dans cet extrait du rapport d'étape stratégique. Cet événement a en effet engendré une remise en question interne et un travail prospectif et de réorganisation a été enclenché.

⁸⁰ ZIEGLER JP. (2009) , *commentaires de départ*, 7 juillet 2009, en intégralité dans l'annexe de ce mémoire.

« La coopérative a vécu un fort développement depuis 2007, notamment avec l'ouverture des différents établissements au delà de la région Rhône Alpes (Limousin, Auvergne, Poitou-Charentes, Bretagne, Aquitaine). La coopérative regroupait 49 activités au 1/1/2007 et 129 activités au 1/01/2009. En 2008, la migration vers une plateforme informatique de gestion (LOUTY) a bousculé et désorganisé le fonctionnement comptable et administratif. Par ailleurs le nombre important de coopérateurs, avec une proportion importante de nouveaux, impacte le fonctionnement de l'organisation et les processus d'intégration. La création du CAPE, sur le plan législatif, et son adoption dans le fonctionnement d'Oxalis, amène l'accueil de personnes plus éloignées de la réalité entrepreneur-eiale. Cela se traduit par des temps de montée en puissance plus longs et des abandons plus fréquents avec un coût de gestion des sorties en hausse et non anticipé.

Cette évolution a entraîné une crise interne avec son point culminant durant l'automne 2008, amplifiée (et/ou étant la conséquence) de difficultés économiques résultant d'un développement extrêmement rapide.

Parallèlement, la direction de la coopérative a changé avec le départ de celle qui était la dirigeante depuis l'origine, l'arrivée de nouvelles personnes et la mise en place d'une codirection à 4 personnes.

Cette situation difficile a été surmonté par la force de la coopération : plus de solidarité y-compris financière, plus de débats et d'échanges, un appel à la créativité collective et individuelle et un engagement important des permanents. Les entrepreneur-e-s salariés ont accepté de verser une contribution complémentaire, prélevée sur leur intéressement, pour clore l'exercice 12 (2007-2008) dans de bonnes conditions. »⁸¹

K. poursuit sa lettre en exprimant son analyse du vécu de cette période.

« Ce qui m'a frappé et surpris, c'est cette avalanche d'émotion et d'écrits qui se sont déversés sur nos boîtes aux lettres. Nous étions tombés dans une crise familiale et idéologique où les formules pleines d'émotion ont fait oublier qu'il y avait des responsabilités dans la crise que connaissait notre Scop.(...) J'avais un sentiment d'envahissement et de trop plein qui m'embarrassait. J'étais pris d'une sorte d'aversion que je n'attribue pas aux personnes,

⁸¹ Extrait du document « Rapport d'étape sur l'évolution stratégique d'oxalis », septembre 2010.

mais aux faits. Trop d'émotion et d'affect tue la lucidité et la capacité de voir, d'analyser et de comprendre. »

La limite identifiée repose sur la confusion générée par le mélange d'affects et d'opérationnel dans l'analyse de la situation. Confusion qui a entraîné chez K. un sentiment fort d'envahissement, à caractère excluant. Une des difficultés du cadre coopératif se situe bien dans sa capacité à gérer le dépassement des frontières personnelles/professionnelles. Ce dépassement de frontières génère ce qu'on a observé dans les différentes expressions des coopérateurs et coopératrices, favorable à l'autoformation. Mais il peut aussi entraîner un rejet, voire des blessures émotionnelles remettant en cause l'intérêt du parcours coopératif. Cette limite ne remet pas en cause le fonctionnement mais incite à une grande vigilance dans la communication et les échanges. Une compétence spécifique est à développer concernant la capacité de discernement entre ce qui touche à l'organisation de manière factuelle et ce qui découle de l'affectivité des personnes.

Au sujet de l'intergénérationnel, K. en conclut qu'il s'agissait plus de l'expression d'un idéal qui s'énonce et en reste là : *« Dans les institutions, le discours sur les valeurs, les chartes de bonne conduite, l'éthique racontée comme une réécriture de la morale, tentent d'effacer la réalité simple qui veut que les humains soient occupés à conjurer leurs peurs de l'autre, leur soif de pouvoir, leur crainte de ne pas être reconnus et aujourd'hui tout simplement leur survie économique. »*

La question économique réinterroge fortement les valeurs de solidarité et de partage. Elle vient en permanence confronter les membres à des choix difficiles touchant au mode de répartition des richesses produites ou au niveau des contributions individuelles. La coopérative bâtit son budget sur le cumul d'une centaine de micro-budgets d'activités.

« J'ai fini par me rendre compte, qu'il me faudrait entrer dans une phase de développement de ma charge de travail, pour prendre place dans l'aventure Oxalis. La décroissance appliquée à l'activité économique personnelle ne va pas de pair avec le niveau de contribution demandé aux ES dans une entreprise de 150 salariés. Je suis persuadé qu'il n'y a pas de place pour de petits chiffres d'affaire ! »

On touche à une vraie difficulté de la coopérative et des structures de l'économie sociale et solidaire de manière habituelle, concernant leurs capacités à s'appliquer à elle-même les valeurs affichées, en se confrontant durement à un monde économique de plus en plus construit autour de la rentabilité. Oxalis n'échappe pas à cette confrontation et par la vigilance de ses membres doit sans cesse réajuster discours, pratiques et valeurs pour les mettre en cohérence. C'est d'autant plus difficile que l'évaluation de ces pratiques et de leur conformité ne dispose pas d'un ensemble de critères normatifs et incontestables et que l'interprétation des situations se décline de manière très différente selon les individus.

Ces quelques limites montrent la complexité du fonctionnement d'une coopérative comme Oxalis où l'humain a toute sa place. Mais c'est bien cette humanité qui permet et facilite l'autoformation coopérative. Nommer et décrire les contradictions semble la seule voie lucide et humble pour les vivre en conscience et les faire évoluer.

CONCLUSION

Je m'inspire d'Henri Desroches et de sa conception de la coopérative d'éducation et de recherche pour poursuivre mon engagement au sein d'Oxalis et de l'économie solidaire.

Henri Desroches, ardent promoteur des coopératives d'éducation et des coopératives de recherche, justifie leur développement par la nécessité de maintenir une authentique culture coopérative :

« Si on doit ressusciter d'entre les morts une authentique culture coopérative, l'action coopérative devra cultiver *et* sa mémoire collective *et* sa conscience collective *et* son imagination collective ; ne plus laisser en friches et ne pas « encarcanner » la convivialité poétique de ces trois facultés dans les pratiques prosaïques du seul et simple « business ». Béance entre Animus et Anima. Et cette béance ne saurait être comblée par des insufflations exogènes, soutirées à des intellectuels, des experts, voire des prophètes ... de services ».⁸²

Les coopératives, agents économiques, affrontent au quotidien l'économie réelle et sont attirés sans cesse par les sirènes de la matérialité. Pour ne pas perdre leur âme (Anima), elles se doivent de cultiver leur esprit (Animus) coopératif. Henri Desroche(s) a été un pionnier dans ce domaine en étant à l'initiative de la création des collèges coopératifs ou de l'UCI (Université Coopérative Internationale). Il organise une « UCI » itinérante et saisonnière en Afrique francophone et en Amérique latine. Il a été un précurseur dans l'utilisation des histoires de vie en formation. Ses travaux restent novateurs (même si les institutions créées ont des difficultés à résister au poids de leur fonctionnement économique) et les acteurs coopératifs d'aujourd'hui peuvent s'alimenter à cette source pour imaginer les formes de demain permettant aux coopératives du futur de fructifier en s'appuyant sur leur mémoire, conscience et imagination. Il décède à l'âge de 80 ans en 1994.

Ce travail d'écriture est une contribution à la transformation de savoirs implicites en savoirs explicites. Il peut alimenter la réflexion des acteurs des coopératives sur leur fonctionnement

⁸² Desroches H. (1990), op. cit., p.122

et leur capacité à mettre en œuvre des processus d'autoformation, visant à l'émancipation de leurs membres, et renforçant l'intelligence collective de l'organisation. Plus un groupe arrive à décrire ce qu'il est et comment il agit, plus il augmente la possibilité de ses membres à acquérir les savoirs nécessaires à l'adaptation du groupe au changement.

D'autres sujets mériteraient un examen attentif et la réalisation d'autres itinéraires de recherche-action : la relation entre la personne, son projet d'entreprise, vécue au sein d'une entreprise plus grande, générant des contraintes mais aussi des ouvertures ou bien les échanges de savoirs, de clients, de services entre coopérateurs ce qu'ils génèrent, ce qui les empêchent ou les favorisent. Oxalis est un système complexe propice à l'observation des relations sociales et des modes d'organisation et de vie collective. Ce type d'organisation préfigure des formes d'entreprises nouvelles, articulant autonomie et responsabilité, réseau et formalisation des liens, activité économique et lieu d'autoformation. La production de savoirs par les acteurs eux-mêmes sur ce type d'organisation peut concourir à leur dissémination.

Dans cette perspective, l'association d'une coopérative de chercheurs avec la coopérative d'entrepreneur-e-s, dans l'esprit de Desroches, serait une piste intéressante. Rien n'empêche, en effet, que des labos de recherche, adoptent des statuts coopératifs et rejoignent ainsi les entreprises coopératives, assumant ainsi l'utopie de la communauté de productions de services et de biens économiques articulés avec la production de savoirs par la recherche.

Le travail de praticien/chercheur que j'ai effectué, représente un aboutissement, car il m'a permis de poser des éléments longtemps réfléchis, mais jamais autant décrits (d'écrits) en vue de leur transmission. Je reste un praticien mais avec une capacité développée pour la réflexivité agissante. Je me suis accordé une pause réflexive dont j'attends aussi la construction et l'émergence de nouvelles formes coopératives comme le décrivent Denoyel N. et Pesce S. :

« Pause réflexive donc, dont on pourrait penser qu'elle donnera lieu à la production de nouvelles formes et de nouvelles habitudes, qui seront appelées à se figer à leur tour. Pourtant, on l'a vu, ces habitudes d'action pratique, désincorporées par la formation, réincorporées ensuite au fil de leur mise en œuvre, échappent au moins en théorie à la sédimentation: elle sont vocation à ouvrir, d'autant plus que les

chercheurs réflexifs restent des praticiens réfléchis, de nouvelles perspectives, sous la forme de nouvelles sémioses, de nouveaux interprétants. »⁸³

L'une de ces formes vient d'apparaître au moment où j'écris la conclusion de ce mémoire. J'ai en effet alterné lors de l'écriture une implication d'acteur dans la gestion de la coopérative et d'acteur-chercheur dans la construction de la recherche, avec un cycle d'alternance diurne/nocturne. Au moment de poser les dernières phrases de ce travail, j'ai donc temporairement quitté mon travail d'écriture pour animer une réunion de « formox », le groupe décisionnel pour la formation dans Oxalis. Suite à cette réunion qui évoquait le parcours interne de professionnalisation, j'ai commis ce message de conclusion au groupe pour rebondir dans une nouvelle perspective :

« Je vous transmets le manifeste du groupe de recherche sur l'autoformation⁸⁴ qui peut nous servir pour définir le sens et les modalités du futur parcours interne.

Je pense que nous avons à construire une adhésion individuelle au parcours sur la base de l'autoformation. Chaque personne s'engageant sur un volume d'heures incluant différentes possibilités de transmission. Le temps d'ingénierie sera plus long au démarrage mais le suivi sera plus facile ensuite.

Avec Agefos⁸⁵, nous pouvons pousser les limites pour mettre le plus possible en cohérence ce que nous faisons réellement avec les factures que nous présentons.

Beaucoup de personnes sont à convaincre de cette conception de la formation même à Oxalis tellement la formation reste assimilée dans les esprits à une conception scolaire de salle de cours. La conquête de l'autonomie par des actes d'autoformation est à mieux valoriser. ce qui est difficile , c'est d'aider les personnes à déterminer ce qu'elles ont appris, à accéder à cette capacité à identifier leurs compétences et leurs mode d'apprentissage.

Qu'est-ce qui différencie l'action proprement dite , de la formation expérientielle ? A quel moment dans les travaux d'un groupe, qui peuvent être comme l'évoque Didier la réalisation commune d'une prestation, on bascule en mode formation ? Et comment formaliser ces acquis ?

⁸³ Noël DENOYEL, Sébastien PESCE, (2009), *RAISON EXPÉRIENTIELLE ET HABITUDE D'ACTION PRATIQUE : LES INGÉNIERIES RÉFLEXIVES SOUS L'ANGLE DE L'INTERPRÉTANT*, in Pratiques réflexives en formation, ingéniosités et ingénieries émergentes, Editions de l'Harmattan, Paris, p.204

⁸⁴ GRAF, joint en annexe de ce document.

⁸⁵ Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) d'oxalis qui finance les formations internes également.

Et surtout comment considérer les processus d'autoformation qui se mettent en oeuvre à travers les moyens, cadres et processus de la vie coopérative ? ce qu'on appelle parfois pompeusement l'entreprise apprenante ? Comment inverser la reproduction sociale dans Oxalis qui voit les personnes bien formées être en capacité de se former encore plus (Observatoire à créer là dessus) ?

Le thème du mémoire que je termine avec des nuits blanches actuellement est là dessus. J'avoue que ce sujet me passionne. »

La boucle est donc bouclée et je repose temporairement l'habit du chercheur pour plonger dans un nouveau cycle d'émergence de savoirs d'action.

Références et index

IV. TABLE DES TABLEAUX ET FIGURES

1.	Tableau récapitulatif des moments de vie avec les formes d'apprentissage et la chronologie	20
2.	Tableau récapitulatif des moments de vie : apprentissage à travers les schèmes existants	21
3.	Tableau récapitulatif des moments de vie : apprentissage par de nouveaux schèmes	26
4.	Tableau récapitulatif des moments de vie : apprentissage par la transformation de schèmes	31
5.	Tableau récapitulatif des moments de vie : apprentissage par la transformation de perspective	35
6.	Tableau repères des personnes auteurs des différents textes et questionnaires	48
7.	Résultats économiques des SCOP en France	58
8.	Nombre d'entrepreneur-e-s dans Oxalis en 2010	58
9.	Produits d'Oxalis de 2007 à 2009	59
10.	Examen de l'utilité sociale au sein d'Oxalis	68
11.	Représentation de l'organisation d'Oxalis et de ses groupes	74
12.	Chiffres sur l'activité de formation en 2009	81
13.	Schéma de la formation selon P. Galvani	95
14.	Tableau d'analyse des questionnaires : Vie intérieure	97
15.	Tableau d'analyse des questionnaires : Capacitation	98
16.	Tableau d'analyse des questionnaires : Echanges informels	99
17.	Tableau d'analyse des questionnaires : Vie démocratique	99
18.	Tableau d'analyse des questionnaires : Vie coopérative	100
19.	Tableau d'analyse des questionnaires : Projet coopératif	101
20.	Tableau d'analyse des questionnaires : Accompagnement individuel	101
21.	Tableau d'analyse des questionnaires : Dimension économique	102
22.	Tableau synthèse de l'analyse des questionnaires	102

V. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

V.1. Ouvrages

- Desroches H. (1990), « *Entreprendre d'apprendre, d'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action* », Apprentissage 3, Les éditions ouvrières, Paris, 208 p.
- Ecriture collective (2007), « *Chemins de formateurs, Histoires et pratiques de formateurs en éducation à l'environnement* », Les livrets du Réseau Ecole et Nature, Montpellier, 137 p.
- Galvani P. (2001), « *quête de sens et formation : anthropologie du blason et de l'autoformation* », l'Harmattan, Paris, 229 p.
- Galvani P. (2005), *l'autoformation, une perspective transpersonnelle, transdisciplinaire et transculturelle*, in Transdisciplinarité et formation, Paul P. et Pineau G. (dir), Harmattan, Paris, p.161
- Guillaumin C., Denoyel N., Pesce S., (2009), *Pratiques réflexives en formation, ingéniosités et ingénieries émergentes*, Editions de l'Harmattan, Paris, 223 p.
- Mallet J., (1994) « *L'entreprise apprenante, De l'organisation formatrice à l'organisation apprenante en passant par les théories de la complexité* », Oméga formations conseil éditeur, Aix en Provence, 176 p.
- Mallet J., (1994) « *Développement des personnes et des organisations* », Oméga formations conseil éditeur, Aix en Provence, 216 p.
- Mezirow J., (2001), « *Penser son expérience, une voie vers l'autoformation* », traduit par Daniel et Guy Bonvalot, Chronique sociale, Lyon (Titre original : Transformative dimensions of adult Learning – Jossey-Bass publishers), 264 p.
- Mylondo B. (dir), (2009) « *La décroissance économique* ». Editions du Croquant.Ecologica, Bellecombe en Bauges, 239 p.
- Rogers C. (1968), « *Le développement de la personne* » - Bordas – Paris (rééd. 1998 -Dunod – Paris), 270 p.

V.2. Revues et rapports

- Giordan A. (2000), les formes de réciprocité dans les réseaux d'échange de savoirs et l'apprendre, in Réciprocité et réseaux en formation, Revue Education Permanente, N°153, Paris, 259 p.
- Mayen P. (2002), *le rôle des autres dans le développement de l'expérience*, in Apprendre des autres, revue Education Permanente, N°151, Paris. P.177
- Orofiamma R., Dominicié P., Lainé A. (dir.), (2000), « *Les histoires de vie, théories et pratiques* ». N°142 Education permanente, Arcueil, 252 p.
- Pineau G., Produire sa vie, Revue l'éducation, février-mars 95, p.44.
- Portelli P. (1995), Revue l'éducation, février-mars 95.
- Vercamer F., (2010) Député du Nord, Parlementaire en mission pour le Premier Ministre, Rapport sur l'Economie Sociale et Solidaire, « *L'Economie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi* », 176 p.

V.3. Mémoires

- Contré Migwans D., (avril 2007), Naa-Ka-Nah-Gay-Win, *une manière de transmettre la cosmovision autochtone par les « arts vivants », étude d'une pratique métissée en contexte éducatif interculturel*, mémoire de la maîtrise en étude des pratiques psychosociales, université du Québec à Rimouski – 255 p.

V.4. Publications sur Oxalis

▪ Document interne

Charte de la coopérative

Texte sur le sens du projet en annexe – mai 2009

Bilan économique – Assemblée Générale – 4 et 5 juin 2010

Rapport annuel 2009

Accompagnateur (trice) dans Oxalis, Recueil et analyse des pratiques, Vers un Référentiel métier accompagnateur – décembre 2009

Note d'étape sur la stratégie d'oxalis – septembre 2010

▪ Des mémoires de recherche ou de stage écrits sur oxalis

- VAN DEN BERGHE Marie, La SCOP Oxalis, coopérative d'activité dans les Bauges : un réseau d'entrepreneur-e-s-salariés, un exemple de déterritorialisation et de recomposition sociale par la création d'activité économique, Université Louis Lumière - Lyon 2, Faculté d'Anthropologie et de Sociologie, Master Sociologie Appliquée au Développement Local, Année 2004-2005
- CHARLES Julien, Oxalis, la coopération naturelle - Travail réalisé dans le cadre du cours de Madame A. Wallemacq : Théorie sociologique II, Faculté des Sciences économiques, sociales et de gestion, FUNDP Namur, Année scolaire 2004-2005.
- Prise de décision et coordination des acteurs dans une entreprise démocratique. Kevin Guillermin, étudiant sociologie du travail, master 166 pages
- Rapport de stage Master 1 économie et société, *l'économie sociale et solidaire comme vecteur d'apprentissage à la prise de parole et de démocratisation dans l'entreprise*, Etude de la vie coopérative d'Oxalis, Adrien VARDON 2009-2010

▪ Livres

- Poncin B. (2002), *Trajectoires indicibles, Oxalis, la pluriactivité solidaire*, Editions du Croquant, Bellecombe en Bauges, 189 p.
- Poncin B. (2004), *Salarié sans patron ?*, Editions du Croquant, Bellecombe en Bauges, 253 p.

▪ Sitographie

- www.oxalis-scop.org/
- Confédération générale des SCOP : www.scop.coop
- Union régionale des SCOP Rhône-Alpes : www.scop.org
- Copéa : www.copea.fr
- Confédération européenne des coopératives de production : www.cecop.org
- Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale : www.cjdes.org
- Revue des études coopératives, mutualistes et associatives (RECMA) : www.recma.org
- Agence de valorisation des initiatives socio-économiques : www.avise.org

ANNEXES

VI. ANNEXES

VI.1. Les questionnaires suite aux sorties

Ensemble de questionnaires réalisés à l'occasion d'un travail de réflexion stratégique, entrepris tout au long de l'année 2010 au sein de la coopérative Oxalis.

- **Exemple d'un questionnaire vierge**

Questionnaire à destination des entrepreneur-e-s sortis d'Oxalis

Dans le but d'améliorer notre travail de bilan de l'activité d'Oxalis, nous cherchons à avoir un aperçu et savoir ce que deviennent les entrepreneur-e-s qui sont sortis de la coopérative d'activité.

Nous vous remercions de prendre quelques minutes pour répondre à ce questionnaire.

Coordonnées :

Nom, Prénom :

Adresse complète :

Téléphone : Email :

Fax : Site internet :

Quelle était votre activité au sein d'Oxalis ?

Sur quelle durée avez-vous pratiqué cette activité au sein d'Oxalis ?

Quel était votre statut au sein de la coopérative ? (contrat CAPE, salarié, associé)

A quels groupes participiez vous ? (groupe métiers, groupes thématiques, participation au groupe local)

Quelle est votre date de sortie de la coopérative ?

Pour quelle raison êtes vous sorti de la coopérative ?

Quelle est votre situation depuis votre sortie ? Continuez vous toujours votre activité ? Etes-vous parti vers d'autres projets ?

Si vous continuez votre activité, quel est votre statut actuellement ?

Les questions suivantes sont facultatives, afin d'obtenir plus de retours à ce questionnaire. Toutefois nous vous remercions de compléter les questions suivantes si vous en avez le temps, car elles nous apporteront des renseignements précieux sur ce qui est positif et ce qui doit être amélioré au sein de la coopérative.

Qu'est-ce que vous a apporté votre passage au sein de la coopérative ?

Avez-vous été satisfait du mode de prise de décision de la coopérative ?

Etiez-vous satisfait des ressources administratives et comptables ?

Etiez-vous satisfait de l'accompagnement dont vous avez bénéficié ?

Etiez-vous satisfait de la vie coopérative en général et de votre intégration à Oxalis ?

Dans les groupes locaux par exemple ?

Comment vous êtes vous senti accueilli ?

Pensez vous que l'entrepreneur-eiat au sein Oxalis vous a permis de mieux exercer votre activité que dans une démarche individuelle ou une autre structure ?

Nous vous remercions d'avoir pris ce temps

Bonne continuation

VI.2. Grille d'entretien

J'avais conçu cette grille d'entretien pour recueillir les informations nécessaires au travail de recherche. Elle a été la base de mon travail d'enquête et de recueil d'informations. Elle a été une étape de mon travail d'élaboration méthodologique. Elle a été utilisée pour rédiger le questionnaire pour les personnes sorties de la coopérative.

Cette grille d'entretien est destinée à recueillir des informations auprès des coopérateurs actuels ou anciens de la coopérative Oxalis. Elle est destinée à permettre une description la plus fine possible de leur rapport à la formation, de leurs modes d'apprentissage et des éléments sur leur évolution au sein de leur parcours dans la coopérative.

Les questions ne sont pas forcément destinées à être toutes posées. Elles sont des repères sur le chemin de la compréhension mutuelle. Certaines parlent du même sujet mais des formulations différentes peuvent faciliter l'élucidation ou la compréhension de ce qui est recherché.

Evolution : le processus de formation permanente qui s'appuie sur l'ensemble des connaissances acquises ou en construction.

Des généralités sur l'engagement dans la coopérative et l'activité :

1. Peux-tu décrire ton activité et son champ professionnel ? Correspond-t-elle à ta formation initiale ? Pourquoi avoir choisi de développer une activité au sein de la coopérative ?
2. Fais-tu des liens entre le champ professionnel, personnel, familial ?
3. Quel sens donnes-tu au travail ou à l'activité ? Est-ce que l'activité exercée à Oxalis a un sens particulier pour toi ? est-ce que c'est une forme d'engagement par rapport à une idéologie, à ta vision de la vie ?
4. Est-ce que l'expérience d'exercer une activité au sein de la coopérative correspond à un défi personnel, à un besoin existentiel ?
5. Qu'est-ce qui guide ton évolution ? Le travail est-il un moyen pour y contribuer ?

De la nature des apprentissages

6. Qu'est-ce qu'évoque pour toi l'expression « apprendre sur le tas », est-ce que cette expression correspond à ce que tu as vécu ou tu vis au sein de la coopérative ?
7. Qu'est-ce qui te motive pour apprendre ? Apprends-tu par nécessité pour ton travail, par désir de te cultiver, à cause d'une demande extérieure ... ?
8. Qu'est-ce que tu as appris ou qu'est-ce que tu apprends actuellement dans ton parcours au sein de la coopérative ? Cite un ou des : savoir, savoir-faire, savoir-être Ou des compétences personnelles, professionnelles.

De la façon d'apprendre

9. Qu'est-ce qui facilite tes apprentissages ? Quels outils utilises-tu et avec quelle importance ? (Internet, livre, tes pairs, des formations extérieures, de l'accompagnement ...)
10. Est-ce que des acquisitions ou des transformations dans le cadre du travail ont facilité ou initié des acquisitions ou des transformations dans d'autres domaines ?
11. Ton passé scolaire classique influence-t-elle tes manières d'apprendre aujourd'hui et comment ?
12. As-tu besoin de te relier à des champs théoriques dans ta formation ?
13. Sens-tu des contradictions fortes dans ton parcours ou des éléments non résolus auxquelles tu t'affrontes régulièrement ? Peux-tu les décrire ? Comment ces éléments influencent-ils ton évolution ?

De l'influence du cadre

14. Est-ce que ce cadre particulier facilite ton investissement dans ton travail ? Est-ce que cet investissement est inséparable de ton investissement dans le fonctionnement collectif ?
15. Comment la recherche de démocratie participative interne influe sur ton parcours au sein de la coopérative ?
16. Est-ce que ce cadre d'exercice d'une activité professionnelle te donne davantage de pouvoir sur ta vie et ton évolution ? Pourquoi ?
17. Fais-tu un lien entre le fait de produire des services pour des clients et de produire du savoir et des connaissances pour toi-même au service de ton évolution ? Quel type de lien ?
18. L'autonomie dont tu bénéficies et la responsabilité qui est la tienne dans la coopérative est-elle facilitante ou insécurisante dans ton évolution actuelle ?
19. Quel rôle exerce l'environnement (les autres, le cadre du siège, les influences extérieures de toutes sortes, le marché ...) dans ton évolution au sein de la coopérative ? Quel est le poids du regard des autres ou de leur soutien ?

20. Quelle est l'influence du climat général au sein de la coopérative dans ton activité et dans ton évolution ?

21. Quelle est l'influence de la complexité du fonctionnement de la coopérative ?

22. Est-ce que la pression économique est une gêne ou un aiguillon dans tes apprentissages ? Fais tu un rapport direct ou indirect entre ton évolution et la réussite de ton activité ?

Du rôle de la coopérative dans l'autoformation

23. As-tu l'impression de t'appuyer sur un groupe porteur du point de vue de ton évolution ?

24. Te sens-tu accompagné dans ton parcours dans la coopérative ?

25. Est-ce que la coopérative est un cadre qui facilite ton autoformation ? Explique les avantages et les inconvénients ? Qu'est-ce qui te manque pour aller plus loin ?

26. As-tu vécu ou vis-tu ton parcours au sein de la coopérative comme un échec dans ton évolution ? peux-tu expliquer ce qui s'est passé ?

VI.3. Questionnaire - A

A – femme	Activité : Accompagnement et conseil en développement personnel et bien être	Durée de présence : 16 mois
Statut : CAPE	Nombre de groupes suivies : 3 groupes	Activité actuelle : même activité en autoentrepreneuse

Dans mon activité (sans TVA) et sans frais), c'était plus intéressant pour moi de trouver un autre statut même si « l'esprit » de la coop d'emploi me plaisait

Je me suis sentie plus sûre de moi pour « me montrer », et ça m'a permis de finaliser ma plaquette

Oui. Un peu long pour avoir les infos mais c'était une période où Oxalis se remettait en question après le départ de Béa et il y a eu plusieurs personnes au niveau administratif qui se formaient « sur le tas ».

Mode de prise de décision de la coopérative ? Oui

Accompagnement : Oui

Vraiment bien et c'était agréable de se sentir reconnue et intégrée dans le groupe

Oui, très clairement. Ça m'a permis de me positionner et d'avoir un « effet miroir ».

J'aurais bien aimé rester en lien avec Oxalis même en menant mon activité autrement. Les relations étaient très riches. J'ai été sollicitée pour participer à un mini séminaire en janvier 2010 pour le groupe bien-être et le questionnement « Oxalis pourrait-elle accueillir les auto-entrepreneur-e-s? » mais ça a été annulé.

VI.4. Questionnaire - B

B – femme	Activité : Traductrice	Durée de présence : 19 mois
Statut : CAPE	Nombre de groupes	Activité actuelle : même

	suivies : 1 groupe	activité en autoentrepreneuse
--	--------------------	----------------------------------

Economique : participation prélevée par Oxalis insoutenable par rapport à ma situation

Ma première expérience du collectif. De nombreuses remises en question constructives tant sur le plan professionnel que personnel : changement de nom d'activité, apprentissage ludique de différents aspects périphériques à mon métier et à l'entrepreneur-e que je suis. Oxalis m'a aidée à tourner la page d'un passé très douloureux en m'accueillant et en m'accompagnant dans un beau projet à la fois collectif et individuel suscitant mon enthousiasme. J'ai eu la joie de rencontrer et de côtoyer de nombreuses personnes aux parcours très différents, ce que j'ai trouvé très enrichissant. J'ai pu savourer comment un grand nombre d'individualités peuvent converger vers un but commun et prendre des décisions complexes en un temps très court. Oxalis m'a donné le temps, l'occasion et de nombreux moyens de me reconstruire en toute sécurité.

Sur le plan local, CESAM m'a permis de m'intégrer de façon optimum dans mon environnement de vie et a contribué à ce que je m'y sente en terrain hospitalier en me faisant connaître de nombreuses personnes et associations. Au sein du groupe local, je me suis toujours sentie écoutée, respectée et reconnue.

J'ai admiré le processus décisionnel qui m'a semblé très bien maîtrisé par les animateurs des débats, éprouvé au fil de l'expérience, mariant travail, efficacité et convivial, mariant l'ouverture et le centrage, ceci en vitesse de croisière. **En période d'urgence toutes ces merveilles m'ont semblé avoir disparu et j'ai eu l'impression d'être mise devant le fait accompli. Je n'ai plus senti l'énergie collective harmonieuse mais le pouvoir de la hiérarchie s'appesantir sur le plus grand nombre.**

ressources administratives et comptables ? Oui

l'accompagnement : Oui. Très grande disponibilité de mon « ange gardien »

la vie coopérative en général et de votre intégration à Oxalis : Oui, comme dit plus haut

Accueil : Je me suis déjà exprimée à ce sujet.

Je ne peux répondre à cette question par oui ou par non, du fait que la crise économique était bien renforcée par rapport à l'époque où j'ai démarré mon activité en 1995. J'ai trouvé certains aspects favorables et d'autres moins par rapport aux douze ans où j'ai exercé en individuel, à savoir :

Individuel : Solitude parfois stressante, Reconnaissance unique du chiffre d'affaires et de la performance technique, Perte des repères extérieurs, Lourdeur des tâches administratives et comptables, Capacité financière et matérielle étreinte, + Grande souplesse et rapidité d'action + Grande adaptabilité + Orientation au feeling selon ce qui vient.

Collectif Oxalis : + Possibilité de partager ses soucis, ses joies et son expérience, + Reconnaissance réciproque de soi et des autres basée sur l'être et pas uniquement sur l'avoir + Projet collectif comme horizon auquel se raccrocher en cas de flou, Beaucoup de réunions et séminaires qui pèsent sur l'emploi du temps , **Prévisionnel vécu comme une pression supplémentaire, une obligation de résultat, redondant par rapport à mes propres attentes**, + Possibilité plus grande et plus forte d'assumer et de mettre en œuvre ses valeurs autres qu'économiques.

VI.5. Questionnaire - C

C – femme	Activité : secrétariat / assistance administrative	Durée de présence : 36 mois
Statut : CAPE puis salariée	Nombre de groupes suivies : aucun groupe	Activité actuelle : salariée dans une bibliothèque

J'étais incapable de faire « démarrer » l'activité. Alors en assurer la viabilité ...

J'ai été engagé 21 heures par semaine à la bibliothèque du village et l'hiver, je travaille les week-ends comme saisonnière aux remontées mécaniques.

J'ai rencontré des humains. Des gens pour qui le travail est un moyen de s'épanouir et non pas une façon de « faire du fric » en attendant la retraite. Ça a changé ma façon de voir pas mal de choses !

Je n'ai jamais eu à m'en plaindre, au contraire, même si ça pouvait parfois prendre l'apparence d'une grande usine à gaz !

Là encore, tout a toujours bien fonctionné.

Je ne suis pas arrivée à faire fonctionner mon activité, et pourtant, du soutien, je peux dire que j'en ai eu.

Je me sentais un peu gênée au sein d'Oxalis, mais seulement parce que j'étais mal à l'aise vis-à-vis de mon « échec ». Je n'ai assisté qu'à un seul séminaire, par exemple, parce que j'avais du mal à trouver ma place au milieu de personnes qui, elles, « y arrivaient ».

126

Pourtant, l'accueil a toujours été chaleureux, ouvert et attentif, mais je crois que je n'étais simplement pas dans le format, sans doute trop imprégnée par une posture de salarié et trop craintive vis-à-vis de la posture d'entrepreneuse, impossible à endosser pour moi.

Cf. ci-dessus. J'adorais les repas partagés. Même le froid glacial des locaux n'appartenait qu'à Oxalis !

Certes le résultat est un constat d'échec, mais je crois qu'en dehors d'Oxalis, je n'aurais même pas essayé.

VI.6. Questionnaire - D

D – femme	Activité : Colporteuse de mots : spectacles de contes et animation d'ateliers d'écriture	Durée de présence : 12 mois
Statut : CAPE et associée	Nombre de groupes suivies : deux groupes	Activité actuelle : salariée sur la même activité

Statut du cape utile pour le démarrage de mon activité, mais statut d'entrepreneur-e-salarié inadapté pour la suite

+ déménagement en Ardèche pour rejoindre un collectif de compagnies et d'artistes

J'ai continué à développer mon activité artistique, je suis actuellement salariée en Contrat Avenir d'une association regroupant plusieurs compagnies et artistes. Il s'agit d'un collectif dont le fonctionnement interne correspond sur beaucoup d'aspects à celui d'une coopérative d'emploi et d'activité, si ce n'est que les personnes en activité ont des statuts d'emploi aidé ou d'intermittents du spectacle, et que le statut associatif est plus adapté pour de nombreuses questions juridiques, fiscales et pour les subventions...

Avec mon compagnon, nous avons créé notre propre compagnie au sein de cette association, la Cie des Sept Vents.

Cf ci-dessus : Contrat Avenir, encore une possibilité de renouvellement.

J'envisage une intermittence du spectacle à la suite du contrat

Un cadre juridique et fiscal qui m'a permis de démarrer mon activité de manière légale

Un accompagnement technique et humain de la part de l'animateur du groupe local, et des autres membres

des formations, des outils de travail, une transition douce vers la professionnalisation

une expérience supplémentaire du fonctionnement collectif, de la prise de décision à plusieurs, des outils de « démocratie participative »

Des rencontres riches sur le plan humain, du partage, de la convivialité, la richesse de la diversité, être acceptée comme je suis et me sentir « à ma place »...

Pour mes expériences en séminaire, j'ai beaucoup apprécié les outils comme les bulletins de votes de plusieurs couleurs pour exprimer les nuances de positionnement et faciliter l'avancée vers un compromis, l'alternance entre grands groupes et ateliers, divers modes d'expression,...

Mais j'ai perçu que derrière ces outils et ces temps collectifs de décision, il y avait parfois des tensions, des difficultés, des changements de direction, des phénomènes de leadership, inhérents à tout groupe humain...

J'étais dans la coopérative pendant la période « trouble » de construction et de mise en place de Louty, donc une période où les anciens outils comptables n'étaient plus utilisés, et les nouveaux pas encore... Du coup, pas toujours très facile d'avoir une lisibilité de son activité « au quotidien », mais les points d'étape avec l'accompagnateur permettaient d'y remédier en grande partie...

Sinon, bonne réactivité sur le plan administratif quand j'ai eu des besoins particuliers (licence d'entrepreneur-e du spectacle,...)

l'accompagnement : OUI !

vie coopérative en général et de votre intégration à Oxalis : OUI !

Très bien ! Beaucoup de chaleur, de convivialité, d'échange, je me suis rapidement sentie à l'aise dans le groupe local, puis à travers les séminaires, avec les autres membres d'oxalis. Je pense que ce cadre était très adapté pour moi dans une phase de démarrage, pour prendre confiance, me structurer, me confronter à une réalité économique « sans danger », tout en gardant mon initiative personnelle. **Par contre, d'un point de vue du contenu de mon activité, cela ne pouvait pas vraiment correspondre, en tout cas dans la durée (stimulation/coopération artistique, connaissance du monde culturel, statut juridique,...)**

VI.7. Questionnaire - E

E – femme	Activité : Fabrication de pain bio	Durée de présence : 28 mois
Statut : CAPE puis salariée et associée	Nombre de groupes suivies : deux groupes	Activité actuelle : projet maternité

Arrêt de mon activité pour changement de vie perso, projet maternité difficilement compatible avec mes conditions de travail,

Je n'ai pas repris d'activité prof pour l'instant. Suis inscrite comme demandeur d'emploi ; Une structure, de l'énergie, de la confiance pour faire le pas de me lancer dans mon projet. Oui, souci constant d'amélioration, d'adaptation, expérimentation, remise en cause ...

Les péripéties de la mise en place de Louty et changements successifs des comptables au moment où je suis entrée dans la scop n'a pas été aidant pour que je m'approprie le suivi de ma compta.

Oui bien que la phase de croissance (trop !) rapide de la scop a occasionné une surcharge de travail des permanents ce qui ne me rendait pas à l'aise pour les solliciter aussi souvent que j'aurai eu besoin.

vie coopérative OUI

BIEN, je connaissais déjà pas mal de coopérateurs, ... c'était un peu comme à la maison ! Je savais où je « mettais les pieds » !

Oui, il me correspondait (et je pense me correspond encore). J'avais besoin de me sentir au sein d'un réseau, d'inscrire mon projet dans une dynamique collective avec des valeurs alternatives ... j'ai aussi besoin de solidarité et d'affectivité pour avancer, c'est mon carburant ! Et au sein de la scop, l'affectif est présent avec ses bons et parfois ses mauvais côtés !

Chaleureux bonjour à toute l'équipe de la scop Oxalis !

VI.8. Questionnaire - F

F – femme	Activité : Fabrication de pain bio	Durée de présence : 36 mois
Statut : CAPE puis salariée	Nombre de groupes suivies : un groupe	Activité actuelle : même activité en autoentrepreneuse

Je ne participais que trop peu à la vie coopérative. Ça me gênait d'être consommatrice de cette structure que je trouve très chouette et que je conseille à d'autres. J'ai moins envie de collectif aujourd'hui contrairement à ya quelques années. J'ai une toute petite activité que je souhaite pas développer intensément. Je fais deux journées de production par semaine. Je veux pas faire plus de journée. Mais je veux bien produire plus dans ces deux journées.

J'ai changé de statut aussi pour profiter un peu plus de l'argent que je gagne avec le peu de production que je fais. Pour cela, j'ai choisi autoentrepreneur-e, avec des défauts bien sûr, mais j'ai l'impression que je gagne un peu plus.

Le plaisir de voir des gens qui aiment ce qu'ils font, d'avoir une énergie de feu. Mettre les moyens au service des désirs et pas l'inverse. Ça fait du bien de voir que d'autre pratique ça. J'éprouve un grand plaisir.

Oh oui, les décisions collectives m'apparaissent comme des montagnes. Il y a dans la coopérative beaucoup de moyens mis en place pour laisser la place au collectif, et au prise de décision. Bravo !

Je ne sais pas ce que vous entendez par « ressources ». ce que je peux dire c'est que je ne me suis jamais intéressé à la comptabilité de mon activité. Les papiers que je recevais chaque mois étaient écrits dans une autre langue (que j'avais pas envie de comprendre, ça n'engage que moi, j'en suis responsable).

Malgré les km qui nous séparent, je trouve que j'étais bien accompagnée. Merci à vous tous surtout Cécile Surville.

Oui mais j'y participais peu. L'intégration, j'aime ça, je me suis sentie bien.

En confiance, c'était agréable, j'ai eu de l'écoute, de l'échange.

Pour moi, ça n'a pas changé grand chose au niveau de mon activité. Ça faisait déjà longtemps que je l'exerçais mais sans statut. J'ai mis le pied dans la légalité avec Oxalis et j'en suis bien contente. J'entends parler autour de moi d'autres coopératives d'emploi mais elles sonnent creux. Peu de vie et d'intérêt.

Je vous remercie de faire ce que vous faites. Bonne force et joli printemps.

VI.9. Questionnaire - G

G – homme	Activité : Consultant et formateur	Durée de présence : 25 mois
Statut : salarié	Nombre de groupes suivies : deux groupes	Activité actuelle : même activité

J'ai voulu me situer selon le principe coopératif de « double qualité »

D'une part associé, dès 2007

D'autre part, salarié

Chiffre d'affaires inférieur au seuil que je souhaitais

+ Spécificités de certaines missions (celles sur fonds européens) entraînant des tensions de trésorerie

En transition (Pôle emploi) avec des missions ponctuelles (CDD courts) auprès de différents commanditaires, en vue de me repositionner dans le même champ (développement de l'économie sociale et solidaire)

Intérêt pour la formule de la « coopérative d'emplois », d'ailleurs je l'avais testée au sein d'une Scop de quelques consultants auparavant (de 2001 à 2007)

Cette formule pourrait être plus lisible, en traitant quelques pistes :

sur la qualification de la chaîne de « prestations » de la plate-forme mutualisée (siège et établissements), qui soutient les intervenant-e-s qui facturent en externe. Il faut à la fois :

permettre la comparaison vis-à-vis des formules genre portage salarial

valoriser les spécificités

sur la différenciation entre le volet « activité » soutenu par des politiques publiques, et le volet « emploi » des entrepreneur-e-s engagés dans la durée

sur les sous-ensembles « métiers » en traitant la question de leur marque, car la marque Oxalis est floue si elle désigne à la fois la plate-forme coopérative et la vitrine de certains des entrepreneur-e-s au besoin en envisageant des unités distinctes au sein d'un même « groupe » ?

Si ces éléments sont plus lisibles et distincts, alors il est possible de marquer quels sont les éléments transversaux, par exemple

la **dynamique coopérative** de l'ensemble

la mise en valeur du fait que le territoire commun aux membres d'Oxalis est « **le temps** » : celui de parcours choisis mobilisant les expériences et compétences antérieures dans une période-oxalis, afin d'accéder à du travail et à un revenu sans en perdre le sens et, pourquoi pas, renforcer des mécanismes de **solidarités entre les membres** (une piste : salaire mini et salaire maxi ?)

Oui car l'information est accessible.

Reste que le principe coopératif de « double qualité » est une référence insuffisamment utilisée.

Globalement oui

Les perfectionnements sont l'objet d'échanges : tableau de bord lié à Louty, etc.

accompagnement : Oui

A affiner une sorte de suivi prospectif des statuts, en cas de période de non atteinte des objectifs :

encadrer les baisses de salaires ? Par exemple permettre l'accès aux mesures de chômage partiel

réaliser des départs en CTP – Contrat de Transition Professionnelle

A envisager un suivi panoramique des statuts des partants : statut de transition, utilisation des droits à la formation, maintien de la mutuelle, traitement distinct du volet « salarié » et du volet « associé »

Oui, en notant que la question des distances a été un frein

Échanges directs avec entrepreneur-e-s associés déjà membres d'Oxalis

Oui au principe de la coopérative d'emploi avec plate-forme mutualisée.

VII.LETTRES ECRITES A L'OCCASION DU DEPART D'OXALIS

VII.1.Juillet 2010 - H - femme – Demande de sociétariat

Cela va faire deux ans, en août, que je suis entrée dans la coopérative Oxalis, pour poursuivre le développement de mon activité de conseil, formatrice et graphiste (communication visuelle) dans le secteur de l'ESS, le milieu associatif et pour les collectivités locales et territoriales.

Ce qui m'y a amenée ? ce sont principalement les valeurs, en effet, je travaillais dans une coopérative d'activités du même réseau et j'étais à la recherche de plus de cohérence entre la forme (coopérative) et le fond (les pratiques de gouvernance, l'accueil et l'accompagnement des porteurs de projets et d'activités).

Dans la coopérative Oxalis j'apprécie :

- le fonctionnement démocratique (et innovant), - les relations avec les permanents, - l'ouverture d'esprit et la qualité de la communication entre les personnes (même, et surtout, dans les moments difficiles), - la convivialité, la solidarité, - la vitalité créative et communicative qui émane des groupes (locaux, métiers, thématiques...), - la richesse des formations.

Dès mon entrée je me suis sentie partie prenante de l'entreprise, motivée par les sujets au travail, et je me suis impliquée dans plusieurs directions (Tandem, Comox et le groupe métiers communication). Séminaires, formations... j'ai participé et bénéficié de la dynamique des groupes.

Fin 2009, j'ai sollicité le financement d'un bilan de compétences, cela m'a donné l'espace et le temps de prendre une conscience (aigüe) de la valeur de cet espace "citoyen" qu'est Oxalis et a renforcé ma conviction de la nécessité vitale de tels "lieux" de développement professionnel et personnel. Dans Oxalis, j'ai "chaussé les bottes de sept lieues" pour effectuer un chemin important durant ces deux années, le tout relativement en "douceur" ... et à mon rythme (ce qui n'est pas banal).

Tout en me questionnant sur la poursuite de mon activité dans sa forme actuelle, et en partie à cause de ce questionnement, je souhaite aujourd'hui affirmer mon attachement et mon engagement envers la scop en le matérialisant par l'acquisition de parts sociales.

Jean-Luc, en ta qualité de Président du conseil d'administration d'Oxalis, je te sou mets ma demande, en souhaitant qu'elle récolte l'adhésion de ses membres et qu'elle soit validée lors de la prochaine Assemblée Générale.

Je te remercie par avance de ton attention et je te transmets mes meilleures intentions.

VII.2.Date : 30 juillet 2010 - De : I - femme

Objet : [coop] mon départ d'Oxalis

Bonjour à tous,

Je quitte Oxalis à regret et souhaite remercier tous les entrepreneur-e-s que j'ai rencontrés pour leur accueil et leur soutien pendant mon CAPE.

Oxalis a été pour moi l'occasion de m'ouvrir à une autre forme d'entreprise basée sur la responsabilité individuelle et la démocratie participative et je repars avec une expérience réellement enrichissante et un mode de fonctionnement que j'ai envie de recommander autour de moi.

Je resterai à disposition de ceux qui le souhaitent pour toute aide ou information dans le secteur de la et dans mes domaines de compétences.

Bonne continuation à Oxalis et à ceux qui veulent entreprendre autrement

VII.3.Date : 24 mars 2010 - De : J - femme

Objet : Re CR 3 mars et prochaine réunion 7 avril

Bonjour,

Je vous annonce avec tristesse que je vais quitter la SCOP.

MERCI à vous tous, j'étais très très heureuse de vous connaître.

La raison est financière, je gagnerais plus en autoentrepreneur-e, et j'ai vraiment besoin d'argent en ce moment. Je vais aussi devoir chercher un travail à mi-temps, salarié si possible, pour compléter. (et je cherche aussi un appartement pour me loger avec mon fils, si quelqu'un sait que quelque chose se libère...je lance l'info, sait-on jamais!)

Je ne viendrais pas le 30 pour la présentation de la SCOP (du coup je me sens moins impliquée).

Je vous remercie tous pour tous ces moments passés ensemble, c'était une belle/courte aventure. Et peut être qui sait, je reviendrais bientôt?

Bonne prochaine réunion!

Je vous embrasse,

VII.4.Date : 11 janvier 2010 - De : K - homme

Objet : [coop] départ Oxalis

Bonjour à tous,

Je suis rentré à Oxalis en octobre 2007.

C'était à l'époque le moyen de pouvoir porter mon projet sous forme coopérative, et cela était très en cohérence avec les valeurs que je souhaitais développer au travers de ce projet.

Mais j'ai trouvé à Oxalis bien plus que cela... J'y ai trouvé des collègues, des amis, des gens compétents, ouverts, remarquables. Les moments de réunion du groupe, les formations, les séminaires, les groupes métiers, je n'en retiens que du bon.

L'association (mon unique client depuis 4 ans) se réorganise, et ne pouvait pas s'engager vis-à-vis de moi et de mes collègues au-delà de mars 2010, et me proposait, dans l'attente, que quelques bouts de missions. J'ai longuement réfléchi... Et je me suis dit que cet évènement était peut-être aussi pour moi l'occasion de tenter autre chose, de changer de cap, et de tenter ma chance sur le marché du travail.

Pour tout ce que vous m'avez apporté, notamment Anne-Laure, les gens d'Oxalis ouest, Béatrice, Jean-Luc, Patricia, Rabia, Alain, Philippe, Pierre-Yves, Stéphane ... Et tous les autres... Je quitte Oxalis le cœur gros. Merci à tous.

Pour les gens de passage du côté de Nantes, je serais toujours heureux de vous accueillir, ou simplement boire un verre ensemble.

Très belle année à tous et à chacun de vous.

VII.5.Date : 6 janvier 2010 - De : L - homme

Objet : [coop] Mon départ d'Oxalis

Bonjour à tous amis, collègues, associés, ES connus, croisés ou inconnus,

Voilà presque 8ans, (un 1^{er} avril !) que j'intégrais Oxalis pour développer mon activité sans imaginer que ce serait le début d'un changement radical car, au départ, c'était pour un an qui correspondait à mon congé sabbatique.

Passé le cap de l'apprentissage administratif sur des aspects que je ne connaissais pas en tant que salarié, j'ai appris peu à peu à me détacher de la sous traitance pour aller vers des actions plus en lien et en accord avec mes atouts professionnels et personnels.

Au sein d'Oxalis, j'ai pu développer mon autonomie dans un environnement de confiance et de soutien mutuel.

J'ai rencontré des personnes extra ordinaires (aux 2 sens du terme) qui m'ont fait découvrir d'autres parcours, d'autres réalités et d'autres voies.

J'ai porté la différence auprès de mes clients et de mon entourage en expliquant les choix et les valeurs qui animent le statut coopératif et ceux d'Oxalis en particulier.

Bien sûr, il y avait aussi l'autre facette de la médaille avec l'éloignement et l'isolement géographique depuis la région parisienne puis la , parfois un décalage de point de vue et de réalité, de la difficulté à se positionner sur un raisonnement économique, le tout quelquefois dans un peu de confusion avec des aspects affectifs que je trouvais envahissants.

J'ai donc beaucoup appris sur le plan humain et c'est la voie que j'ai choisi de développer en suivant un cursus de coach qui arrive à échéance.

Je quitte Oxalis pour aller me confronter à de nouvelles problématiques dans cette nouvelle identité.

Je remercie tous ceux et celles avec qui j'ai partagé tous ces moments et en particulier Jean Luc qui m'a fait connaître Oxalis, Béatrice et Alain qui ont beaucoup donné pour que Oxalis soit une réalité dans le temps et toutes les personnes qui se sont succédées à Broissieux pour me permettre d'être pleinement concentré sur mon activité.

J'ai aussi une pensée pour ceux et celles qui m'ont précédé pour aller vers d'autres horizons, d'autres aventures, pour les coéquipiers d'..... qui ont contribué à sa naissance et son évolution.

Je souhaite à chacun de pouvoir vivre une expérience aussi riche que la mienne à Oxalis et je serai heureux, quel que vous soyez, de vous rencontrer si vous passez du côté de....., j'ai toujours de quoi vous accueillir et alimenter un bon moment partagé de convivialité !

Très belle année à tous et à chacun de vous.

VII.6.Date : 18 décembre 2009 - De : M - homme

Objet : [coop] émotion à partager...

Bonjour à tous,

Je ne sais pas pourquoi, peut-être la neige, aller savoir mais j'ai envie de vous partager une émotion qui me traverse (c'est pas trop mon habitude, on verra...).

Je croie qu'on ne mesure pas bien la chance qu'on a d'être dans oxalis et de vivre ce niveau de coopération, cette qualité de relation humaine :

- A une question, toujours quelqu'un rarement le même pour répondre avec toujours cette petite pointe d'attention ou d'humour (la palme pour Régis ;-))
- La possibilité de crier au Loup ultralibéral ! et de débattre avec les diversités d'origines et d'aspirations politiques mais le même soucis de l'intérêt collectif,
- Enfin, le travailler ensemble : on vient de finir une mission à 6 ES d'oxalis. 7 mois à se répartir les rôles, la charge de travail en fonction des besoins de chacun, à développer un outil de travail commun pour ce type de mission, à échanger sur nos expériences nos connaissances, à discuter, partager et rire ensemble. Une mission ou la coopération prend sens, facilitant les moments difficiles, produisant plus que sa simple somme, et donnant encore plus envie de faire ensemble...

Alors juste Merci.

VII.7. Date : 7 juillet 2009 - De : N - homme

Objet : [coop] De la part de K

Commentaires de départ

Veuillez excuser mon toupet d'envahir ainsi, l'espace de communication d'Oxalis. Il faut dire que j'ai peu abusé de ce procédé au cours des derniers mois. Peut-être aurais-je dû le faire pour « apporter ma pierre » au débat ?

Ma démission, met fin à un court passage à Oxalis. Si je ne regrette rien, mes sentiments à propos de ces quelques mois sont pourtant mitigés. Je ne vis pas bien ma décision. Ces mois

138

ont été pour moi, comme une fenêtre entre-ouverte sur un « monde économique et social différent ». La Scop présente une réelle alternative aux errements et aux injustices de la société capitaliste libérale.

J'avais pris ma retraite le 28 février 2004, après un parcours professionnel intense, varié, très engagé dans le secteur social et médico-social. J'y ai exercé plusieurs métiers et plusieurs fonctions. J'y ai réalisé mille choses qui m'ont permis de vivre une belle aventure, en lien avec mes motivations et mes valeurs. Mon temps de travail salarié, au cours de ces quarante années a été pour moi source permanente d'apprentissage, de connaissance, de rencontre, bref une grande chance.

Assez rapidement après ma retraite, j'ai fait le choix de poursuivre une activité de formation, de conseil et d'étude, à un rythme plus raisonnable et sur des contrats choisis, à mi-chemin du bénévolat et du salariat, en même temps que je développais des activités bénévoles importantes dans le secteur des personnes âgées. Je me suis lancé dans cette activité avec la même passion que dans la période précédente. Je pense avoir été utile - aussi à moi-même -. Les organismes avec lesquels j'ai collaboré ont tenté de me retenir. J'avais fixé, depuis un an, la fin de ce temps de travail en juin 2009.

A aucun moment je n'ai eu le sentiment de prendre le travail à un débutant, par le fait de la dispersion des lieux d'intervention, de la taille des contrats, de mes propres outils méthodologiques choisis dans les différents métiers que j'avais exercé et surtout de la modestie du montant de mon salaire, qui n'a jamais excédé 500 € par mois. De plus, j'ai cotisé aux différentes caisses sociales, ce qui correspond à une forme de solidarité envers les travailleurs plus jeunes, sans que cela ne se rajoute à ma pension. La réglementation qui permet le cumul retraite-pension n'avait pas encore été élargie.

Avant de postuler à Oxalis j'avais « utilisé » une association locale pour me permettre d'être salarié à temps partiel. Il s'agissait d'une association animée par son fondateur, réduite dans la pratique au portage de quelques-uns –salariés au « coup par coup », jeunes universitaires débutants, consultants et autres professionnels en période de transition, personnes en retour vers le travail– tout un bricolage généreux, au petit bonheur la chance. Cette association a rendu service à bien des personnes. Sur un fond de discours d'humanisme chrétien, de justice

sociale et du rêve de créer une véritable petite entreprise de service, cette association portée comme un objet « singulier et privé » par son fondateur, était gérée sur un mode paternel et familial. Le siège de celle-ci était situé dans une pièce mansardée d'un syndicat rennais, dont le directeur d'association avait été un cadre. J'avais choisi cette structure pour me permettre la poursuite d'une activité moins dense, après ma retraite. Le portage salarié y était très simplifié et la contribution financière au fonctionnement de la structure très modique. Le directeur de cette association m'y avait accueilli avec gentillesse. J'aurais pu y poursuivre une activité en « décroissance » progressive et y donner un coup de main pour l'aide à sa structuration et son développement. Aujourd'hui, je crois savoir que tout cela a changé, du fait de l'arrivée de quelques nouveaux intervenants plus déterminés et engagés. Je m'en réjouis pour cette petite institution. Pourquoi n'y être pas resté ? J'avais depuis longtemps envie de participer à la démarche coopérative.

J'ai été convaincu de rejoindre notre Scop, par un collègue J'avais toujours rêvé de travailler dans une Scop, après avoir connu le salariat associatif, le monde de la fonction publique, le « marché » par la création d'une sarl. La Scop manquait à mon expérience. Mon approche de la société et mon idéologie, mon rapport au pouvoir et aux modes de direction m'y poussaient. J'ai décidé de quitter l'association rennaise qui m'abritait pour postuler à Oxalis au cours de l'été 2007. Cette décision s'est largement appuyée sur la très riche rencontre à Rennes avec sa directrice Béatrice Poncin. J'ai immédiatement pensé que l'expérience coopérative serait plus mobilisatrice et novatrice que celle que je vivais. Ma force de conviction, mon souci d'expérimentation, mes savoirs d'expérience et théoriques, ma mobilité, devaient me permettre de m'y engager utilement, tout en restant un modeste entrepreneur-e salarié. J'avais lu les deux livres de Béatrice. Mon envie était grande de m'engager dans l'entreprise. De mon premier séminaire, dans les montagnes, je suis revenu enthousiasmé et heureux, décidé à m'investir dans une perspective intergénérationnelle et de transmission, en même temps que se développait l'établissement

Entre ce séminaire, celui qui s'est déroulé en Bretagne et les mois qui ont suivi, j'ai de véritables difficultés à me remémorer et analyser ce qui s'est passé, malgré l'abondance des écrits, des déclarations et des rencontres. Je me suis replié sur Je me suis progressivement mis en « veilleuse » avec la conviction de n'y rien comprendre. J'ai la nette impression que la confusion était importante à ce moment là et que plusieurs problématiques

se superposaient, obscurcissant toute tentative de lecture. Ce que je savais, c'est que nous étions en crise économique et financière et qu'Oxalis était entrée dans une période de remue-ménage sérieux. Il fallait revoir l'organisation, les modes de direction, gérer le départ de la directrice. A ce propos, l'auteur « d'une sortie qui n'en est pas une » c'était moi ! Ce propos qui était extrait d'une discussion en établissement, n'aurait pas dû en sortir. D'autant que je ne cherchais pas à blesser Béatrice, pour qui je conserve mon admiration et une vraie estime. La relation de l'ensemble du discours aurait permis de comprendre que je parlais de moi. Chaque fois que je quittais une organisation, particulièrement quand j'en avais été le dirigeant, je choisisais de m'effacer pour laisser la place à mes successeurs. Cette position se fonde chez moi sur la combinaison de l'approche psychanalytique et de celle de la sociologie des organisations. Elle n'a de sens que pour moi. Elle s'inscrit dans la logique de mon parcours personnel.

Une équipe de direction courageuse s'est mise en place pour permettre le redressement. Je lui en suis gré. Je n'ai jamais compris pourquoi le développement avait été aussi peu maîtrisé (rapport Cape et Es), pourquoi nous manquions d'indicateurs financiers fiables, pourquoi on avait laissé filer aussi longtemps les comptes, pourquoi les errements en matière d'informatisation de nos systèmes et de notre organisation. Ce qui m'a frappé et surpris, c'est cette avalanche d'émotion et d'écrits qui se sont déversés sur nos boîtes aux lettres. Nous étions tombés dans une crise familiale et idéologique où les formules pleines d'émotion ont fait oublier qu'il y avait des responsabilités dans la crise que connaissait notre Scop. Pour moi, la question n'était pas de trouver des responsables mais de comprendre ce qui s'était produit. Je n'accuse personne. Je n'en aie pas le goût. A partir de ce constat et de mon incapacité à comprendre les « nœuds profonds » de la crise, j'ai décroché et je me suis replié sur mes « petites activités », m'interdisant tout avis ! J'ai su qu'à partir de ce moment, j'aurais à quitter la structure. J'ai ressenti de plus en plus de difficultés à lire les messages nombreux et touchants qui s'échangeaient par courriel. Il m'est arrivé d'en effacer, avant même de les lire ! J'avais un sentiment d'envahissement et de trop plein qui m'embarrassait. J'étais pris d'une sorte d'aversion que je n'attribue pas aux personnes, mais aux faits. Trop d'émotion et d'affect tue la lucidité et la capacité de voir, d'analyser et de comprendre.

J'ai fini par me rendre compte, qu'il me faudrait entrer dans une phase de développement de ma charge de travail, pour prendre place dans l'aventure Oxalis. La décroissance appliquée à

l'activité économique personnelle ne va pas de pair avec le niveau de contribution demandé aux ES dans une entreprise de 150 salariés. Je suis persuadé qu'il n'y a pas de place pour de petits chiffres d'affaire ! Un « vieux », n'a pas vraiment de place dans un tel dispositif. L'intergénérationnel, dont j'avais entendu parler à mes débuts, la transmission et les expertises de l'âge ont certainement été des discours auxquels ceux qui les prononçaient croyaient sincèrement. Aujourd'hui, je reçois ces discours comme de la morale de convenance, l'expression d'un idéal qui s'énonce et en reste là. Dans les institutions, le discours sur les valeurs, les chartes de bonne conduite, l'éthique racontée comme une réécriture de la morale, tentent d'effacer la réalité simple qui veut que les humains soient occupés à conjurer leurs peurs de l'autre, leur soif de pouvoir, leur crainte de ne pas être reconnus et aujourd'hui tout simplement leur survie économique.

J'avais dit à plusieurs reprises ma disponibilité à contribuer avec d'autres à faire un travail d'évaluation et d'analyse sur notre entreprise, quelques années après la parution des livres de Béatrice. Ma discipline eut été la psychosociologie et l'analyse des organisations, dans notre cas précis, au regard de mes hypothèses. Pour moi, il s'agissait d'une crise de croissance, sur fond de transmission et d'un système symbolique familial, dont l'actrice principale avait décidé de se retirer. Même la maison de Broissieux qui avait connu plusieurs statuts devenait un obstacle. J'aurais aimé me lancer, quelques années après, dans l'écriture de la suite de ce qu'elle avait produit, avec mes propres outils d'analyse. Ce n'était pas une question d'argent pour moi, mais d'utilité à notre réussite collective et d'intérêt personnel pour ce type d'étude. Peut-être ne l'ai-je pas dit clairement, ou n'ai-je pas suffisamment fréquenté les montagnes, et su gagner la confiance ou attirer l'attention ? Aurait-il fallu mêler mes courriels au concert des déclarations et contre-déclarations qui se sont disputées nos espaces de communication informatique ? A travers les lectures de tous ces messages j'ai vu des contenus marqués du désarroi, de l'étonnement de la défiance et même de souffrance. Beaucoup de messages en forme de « croyance et d'émotion » tombaient en permanence sur nos boîtes aux lettres. Il s'agit au fond d'une vaste histoire d'amour, comme un rêve fraternel et social qu'il fallait ré-enchanter. J'ai eu l'impression que « les parents et grands-frères et sœurs » veillaient. Ils maniaient tour à tour les déclarations expertes ou politiques et les appels à la raison et la confiance. Si « vous critiquez, c'est que vous ne nous aimez pas ou que votre équipement d'analyse politique vous égare » !

Le choc qui m'a percuté, dont je ne comprends pas encore, ni la cause, ni le sens, ni la violence, me laisse vide et éloigné de ce beau projet, que j'avais choisi de vouloir vivre avec vous. Mon souhait d'engagement et de participation à la construction de l'entreprise n'a pas pu se concrétiser, car j'ai senti rapidement que je ne trouverais plus ma place à Oxalis. Cette institution n'est-elle pas devenue trop grosse pour moi ? Ne vaut-il pas mieux retourner vers un travail plus modeste et local ? Certains se diront agacés par mes propos qu'il vaudrait mieux me contenter d'être en retraite et de me taire. Avant d'être « grabataires ou déments », les jeunes vieux, puis les simplement vieux, ont-ils encore une part dans la chaîne de la construction sociale et la transmission ou devront-ils se résoudre à se taire et à céder la place ? L'observation de la société et de la place faite aux personnes vieillissantes aujourd'hui ne prête pas à me réjouir. Mais comme le disait le poète, « la vieillesse (à venir, dans dix ou quinze ans pour moi !) a des joies que la jeunesse ne connaît pas ».

En me retirant, je voudrais remercier d'abord tous les amis d'..... et particulièrement Anne-Laure pour son aide à ma « paperasse », François pour son humour et sa joie de vivre, Marie-Odile qui n'a pas trouvé sa place parmi nous, Sylvie qui m'a donné confiance dans mes capacités à m'initier à l'informatique et Carine qui a su m'aider à créer ma fiche de présentation, m'évitant de longs errements dans les dédales de ma biographie. Cette fiche n'a jamais été diffusée dans la Scop, accentuant mon sentiment de ne m'être jamais présenté à vous.

Je salue tous ceux que j'ai côtoyés dans les rencontres oxaliennes, Béatrice et Alain qui m'ont fait rêver et toute l'équipe du ca et de direction qui s'est engagée avec courage, pour la reconstruction ou la reconsolidation d'Oxalis. Je souhaite la réussite dans leur travail à tous les membres de la Scop, qui ont besoin de ce support pour travailler et contribuer à l'excellence de toutes les offres des entrepreneur-e-s salariés et des débutants en Cape.

Je vous souhaite bon vent, comme on dit en et tenez bien la barre.

VII.8.Date : 30 août 2009 - De : O - femme

Objet : nouvelles

Bonjour à tous,

J'espère que vous avez passé un bel été.

Pour ma part, il a été riche en émotion et en changement ! J'ai vraiment regretté de ne pas avoir pu être présente au petit festin chez Philippe. Ne serait-ce que pour passer du temps avec vous, participer au bilan et préparer la suite...

La suite, je peux enfin en parler après tout ce silence ! Je n'ai pas réussi le faire tout de suite parce que c'était trop tôt pour moi. Je suis arrivée en fin de CAPE en juin sans pouvoir me salarier. Je crois que j'ai battu les records de longévité ! Et puis au moment où ça aurait pu prendre, tout mon temps a été mobilisé autour de projet payés par cachets.

J'ai eu l'impression de devoir quitter le nid trop tôt ! Je serais bien restée encore un peu. Et puis mon engagement autour de m'apportait beaucoup. Je suis déçue de l'avoir quitté en queue de poisson mais mon emploi du temps a été le plus fort.

La bonne nouvelle c'est que je vais très certainement devenir salarié de la boîte de production avec qui j'ai travaillé tout cet été.

Mais c'est juste pour une année ! Ouf ! Parce que la perspective d'abandonner ma liberté et de rentrer dans une vraie boîte ne me fait pas franchement vibrer ! Cela dit, ce sera avec des gens chouettes et pour un poste très intéressant.

Alors voilà, une petite pause d'un an, pour mieux construire l'avenir. Doublé d'un déménagement, d'une nouvelle vie, enfin que des belles choses.

Ce qui est sûr c'est qu'Oxalis va me manquer. Je reste associée, mais c'est pas pareil.

Pour vous dire au revoir et pour en parler un peu mieux, je serais là lundi prochain.

J'aurai bien préparée cette dernière réunion, alors s'il y a besoin...

Je vous souhaite à tous une belle semaine et vous dis à lundi

Grosses bises

VII.9.Date : 21 janvier 2009 - De : P - femme

Objet : [coop] Au revoir...

Salut à tous

Mon départ d'Oxalis est déjà entériné (j'ai vu que j'étais même citée dans le dernier entretemps...), mais je voulais quand même vous écrire un petit mot...

Voilà, j'aurais passé un an à Oxalis, ce qui m'a permis

- * D'oser me lancer comme "colporteuse de mots", dans un contexte sécurisant,
- * De profiter de formations variées et enrichissantes, tant sur le plan personnel que professionnel,
- * De vivre une expérience collective de l'intérieur, de participer à des processus de prise de décision dans une démarche de démocratie participative, et ainsi de me nourrir, de découvrir des outils d'animation, des façons de faire, qui rejailliront certainement dans la suite de mon parcours...
- * De rencontrer des personnes venant d'horizons "socio-professionnels" et d'âges différents, et de constater, une fois de plus, que cela n'empêche pas de partager sur énormément de plans,
- * De confirmer qu'on peut être efficace collectivement tout en prenant du plaisir!
- * De partager des moments forts, d'évoluer, de prendre confiance, de grandir...

Si je devais synthétiser ce qu'a représenté pour moi Oxalis et ce que j'y ai vécu, je crois que c'est vraiment le fait de pouvoir "mêler" le professionnel avec le personnel, la rigueur et l'efficacité avec le rire et la spontanéité, la gestion économique avec la prise en compte de l'humain, la capacité de prévoir, d'organiser, de structurer, tout en laissant la place au risque, au ressenti, à la vie...

Et rien que pour cela, ça valait le coup pour moi de passer par là!

Maintenant, je vous souhaite de continuer collectivement à garder le cap, à braver les tempêtes, et à partager les responsabilités qui se cachent sous la casquette de capitaine!

Et individuellement, à vous épanouir dans vos activités, à jongler avec tous les éléments qui constituent parfois un (fragile) équilibre, et à vous faire plaisir!

Moi, je vire de bord, quittant le pour l'Ardèche, pour jeter l'ancre près du port d'Aubenas, rejoignant un musicien avec qui je vais travailler en duo, et d'ici quelques mois, hisser la grand v(t)oile d'une yourte pour m'abriter du vent!

Avis aux amateurs, si vous voulez faire escale, n'hésitez pas...

Vous souhaitant plein de bonnes choses pour cet an neuf!

VII.10. Date : 15 Avril 2008 - De : Q - femme

Objet : [coop] Au revoir !

2008 un tournant ! Voilà 5 années que je suis à Oxalis ... Et quelles années de transformation ! Je suis arrivée timidement en 2003, en tant que géographe, légèrement intriguée, voire parfois dérangée par toutes ces activités dites de « bien- être » : astrologie, massages métamorphiques, géobiologie... « Y a des activités bizarres ici »! Et 5 ans plus tard me voilà « bizarre » à mon tour !, plus proche que jamais du bien-être !!! A Oxalis j'ai rencontré la différence, j'ai ouvert les yeux... La diversité des activités, toutes ces rencontres, les formations internes, la patience et l'écoute de chacun m'ont aidé à prendre le temps de trouver mon chemin et d'exercer parallèlement et sereinement mes activités dans ce petit nid douillet. Aujourd'hui je fais le choix de quitter Oxalis en tant que salariée... Et j'emporte avec moi toutes les valeurs d'Oxalis qui m'ont aidée à grandir... Merci à tous d'avoir été là et... à disposition pour partager cette belle expérience !!

Bonne route à tous en terre oxalienne !

VII.11. Date : 10 décembre 2008 - De : R - homme

Objet : Rép : [coop] Entre temps décembre

Bonjour à toutes et tous,

A ceux que je connais, que j'ai connu, et ce que je ne connais pas, et que je ne connaîtrai pas.

Un parcours d'un peu plus de 2 ans au sein d'Oxalis. J'en ai appris beaucoup, et sur moi et sur les autres.

Une expérience humaine avant tout.

Je suis arrivé un peu par obligation, parce que c'était pour moi la solution. j'ai appris à connaître ces valeurs que je ne connaissait pas.

Je remercie encore Catherine (une ex Oxalienne) qui l'a fait connaître la scop, et Béatrice qui m'a accueilli. Patricia et Erik, aussi et le groupe maintenant disparu faute d'individu... C'est ça Oxalis, ça rentre, sort, comme de l'air dans un poumon, Oxalis respire, qu'elle respire encore longtemps.

Arrivé par obligation, je pars aussi par obligation, mais une autre expérience m'appelle, la profession libérale.....

Bon vent à tous, c'est l'époque des vœux, recevez les miens tous, toutes, les anciens, les nouveaux, les futurs.

VIII. AUTRES DOCUMENTS RESSOURCES

VIII.1. SCOP Oxalis, le sens de notre projet

Scop Oxalis, le sens de notre projet

Texte d'orientation soumis à l'Assemblée générale du 16 mai 2009

Comment imaginons-nous Oxalis pour les cinq à dix ans qui viennent ? C'est à cette question que nous essayons de répondre en définissant le projet de développement de notre coopérative. Devant la croissance importante que nous vivons (en effectif, en chiffres d'affaires, en nombre d'établissements, en associés...), le développement d'Oxalis a été le sujet de multiples débats et réflexions internes. Refusant un développement subi, nous avons décidé de poser les bases d'un développement choisi. C'est donc bien un projet de développement que nous définissons, afin d'exprimer le plus précisément possible ce que nous voulons et les moyens en accord avec ce projet. Il s'agit d'imaginer et de continuer de construire les formes souhaitables pour notre organisation, nos prises de décisions, nos modes de fonctionnement, en accord avec nos principes et nos valeurs, et non de reproduire un modèle de développement – et d'entreprise – classique, réducteur par rapport à notre vision du travail, des richesses, des solidarités.

Ce texte énonce donc les valeurs, les motivations et les principes généraux de ce projet de développement. Il précise la forme (l'organisation) correspondante. Il constitue le prolongement des nombreux échanges qui ont eu lieu sur le sujet en séminaires, en conseil d'administration, en groupes de travail ou informels. Il a vocation à devenir un texte commun de référence indiquant le sens et les modalités essentiels de notre développement. Il ne remplace pas d'autres textes fondamentaux sur les raisons d'être ou le fonctionnement de notre coopérative (en particulier le préambule de nos statuts et notre charte).

Une entreprise coopérative pour inventer de nouveaux rapports au travail, aux autres, à la planète

Ce qui relie les femmes et les hommes autour d'Oxalis est avant tout un projet économique, celui de créer et développer leurs activités économiques dans un cadre coopératif et solidaire. La dimension économique d'Oxalis est centrale : les moyens collectifs mis en place sont au service de l'accueil, de l'accompagnement, du développement de chaque entrepreneur salarié pour réussir l'activité qui lui fournit un revenu.

Continuer de suivre nos intentions de départ, voire relever le niveau d'exigence par rapport à ces intentions, c'est ce que nous voulons dans notre développement. Pour continuer à aller à l'essentiel, rappelons ce qui en fait le socle aujourd'hui :

DE NOUVEAUX RAPPORTS AU TRAVAIL

- Des relations entre coopérateurs fondées sur le dialogue, la confiance, la responsabilité, l'autonomie, et non la subordination
- L'autre n'est pas un concurrent. Il peut être un pair, un compagnon, un équipier
- Le travail est un moyen d'épanouissement de la personne

UN LIEU DE CRÉATION ET DE RÉALISATION DE SON PROJET PROFESSIONNEL

- Permettre à chacun de réaliser son projet professionnel par la coopération
- Permettre à chacun de créer son activité économique sans être isolé
- Accompagner le projet professionnel de chacun, à chaque phase de son évolution
- Faciliter les synergies entre les personnes, entre les projets

UN LIEU DE PARTAGE, DE SOLIDARITÉ

- Mutualiser des fonctions d'entrepreneuriat
- Vivre concrètement la solidarité économique, contribuer financièrement selon ses moyens
- Partager et échanger les compétences

UN LIEU DE DÉCISIONS COMMUNES

- Participer à la gestion de l'entreprise
- Construire en commun les décisions qui concernent la coopérative

DE NOUVEAUX RAPPORTS À LA PLANÈTE

- Être attentif aux effets des activités professionnelles sur le milieu naturel, les ressources, le climat
- Rechercher et mettre en œuvre des pratiques responsables vis-à-vis des équilibres écologiques.

Ces intentions dépassent le simple exercice de nos activités professionnelles. Elles participent d'un projet de société dans lequel l'économie est au service des femmes et des hommes et non l'inverse, dans lequel la parole de chacun est entendue, dans lequel la coopération, la solidarité, la confiance sont présentes en actes et pas seulement en principes, dans lequel les activités respectent l'être humain, la terre, le monde vivant.

Le projet de développement de la coopérative Oxalis n'est pas un projet de conquête, d'extension, de croissance. Les objectifs de rentabilité, de parts de marché, de productivité, sont des outils et non des finalités. Il vise à nous donner plus de services à partager entre nous, mieux répondre aux besoins des entrepreneurs, renforcer nos méthodes et nos outils dans le respect de nos intentions. Il permettra de continuer à accueillir plus d'entrepreneurs qui continueront à construire ensemble cette société de partage, d'autonomie, de responsabilité.

Le développement d'Oxalis : un moyen et non un objectif

Depuis plus de dix ans, notre coopérative a connu de nombreuses étapes de « développement » dans lesquelles une constante apparaît : le développement y a été envisagé comme un moyen, une stratégie nécessaire pour l'existence de notre projet. Projet qui propose de construire et expérimenter d'autres rapports au travail mais aussi à la décision, au pouvoir, à l'organisation. Projet pour nous-même : entreprendre autrement, mais aussi décider autrement, en donnant une place centrale à la démocratie dans nos processus. Projet militant aussi : montrer que c'est possible, diffuser et partager cette culture de l'entreprendre et du décider autrement.

L'échelle change progressivement, le projet se renforce, mais le développement est resté un moyen au service du projet. Grâce à ce qui a été fait, la situation de la coopérative a changé et les moyens sont renforcés : équipe d'accompagnement, parcours de formation, catalogue de formation, groupes métiers, moyens techniques, trésorerie, résultat financier... Nous avons engagé un développement avec des entités nouvelles (les établissements). Nous mesurons les avantages de cette évolution, mais aussi les risques et les responsabilités nouvelles qui en découlent. Une vigilance collective sur le respect de nos intentions de départ et la participation de tous à la vie de la coopérative sont nécessaires pour garder au développement son rôle de moyen et non d'objectif.

Ce que le développement doit apporter

Le développement d'Oxalis doit donner de nouveaux moyens pour mieux accompagner la réalisation du projet professionnel de chacun et assurer plus de cohérence entre nos intentions et nos actes. Plus globalement, nous ne nous développons pas uniquement pour répondre à un besoin social, mais aussi parce que cela est profitable pour tous et pour créer des services autrement. De la même façon que nous avons cherché comment «travailler autrement», il s'agit de continuer sur ce chemin.

Ces moyens nouveaux peuvent être de nature très variée :

UN MEILLEUR ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRENEURS

- Meilleure capacité à remplir notre rôle d'accompagnement, accompagnateurs plus disponibles
- Groupes de travail plus proches
- Plus de compétences disponibles en réseau pour l'entraide, le conseil, le soutien

DE NOUVEAUX MOYENS, DE NOUVELLES SOLIDARITÉS

- Plus grande richesse de l'offre de formation en interne. Possibilité d'améliorer la formation et la supervision des accompagnateurs, d'aller vers la mise en place d'un centre ou réseau de formation à l'entrepreneuriat coopératif et à l'accompagnement
- Multiplication des possibilités de coopération entre nous : co-traitance, compagnonnage, échanges de services, partage de compétences et de moyens en commun...
- Nouvelles possibilités d'aides à la prospection et la commercialisation
- Nouvelles solidarités entre coopérateurs
- Locaux adaptés, construction et fonctionnement écologiquement plus responsables, pour le siège social comme pour les autres établissements

MIEUX VEILLER A NOTRE EMPREINTE ÉCOLOGIQUE

- Réflexion et formation interne sur les effets de nos activités professionnelles
- Recherche et mise en œuvre de solutions appropriées pour les différents types de métiers d'Oxalis
- Des pratiques plus cohérentes avec nos souhaits

AMÉLIORER LA STABILITÉ FINANCIÈRE

- Sécurité financière accrue
- Position financière plus favorable vis-à-vis des partenaires grâce à

une trésorerie plus solide

POURSUIVRE À L'EXTÉRIEUR LA PROMOTION D'UNE DÉMARCHE COOPÉRATIVE ET SOLIDAIRE POUR ENTREPRENDRE.

Une organisation en accord avec les intentions

UN MOUVEMENT PLUTÔT QU'UNE ORGANISATION, UN RÉSEAU PLUTÔT QU'UN ORGANIGRAMME

Être en mouvement, c'est pouvoir continuer de tenter, d'innover, de construire, de débattre, de remettre en question. Il nous faut consolider bien sûr, nous appuyer sur les acquis pour poursuivre, faire moins d'erreurs, et en entraîner d'autres dans le mouvement. Mais envisager Oxalis comme un organisme en mouvement, qui sait évoluer, pas comme un système stabilisé, figé, donne un autre sens à l'idée de développement.

Oxalis doit rester une coopérative en mouvement, capable de s'adapter aux personnes, à des conditions et à des besoins nouveaux. Dans les modes d'organisation, la répartition des rôles, la définition des moyens, il doit rester suffisamment de souplesse pour les évolutions, les remises en cause, les idées nouvelles. Nous accordons une attention particulière à éviter les solutions universelles, les fonctionnements figés, l'organisation carcan. Nous privilégions un développement en réseau, dans lequel chaque maille possède des contacts avec de nombreuses autres mailles, plutôt qu'un organigramme hiérarchique.

Être en mouvement, c'est rester dans la souplesse, la légèreté, le sur-mesure, l'adaptable. Chaque groupe au sein d'Oxalis peut s'inventer le fonctionnement qui convient à ses objectifs, aux besoins et compétences des personnes qui le composent. Ceci doit pouvoir rester possible sous réserve qu'aucun groupe ne soit fermé et que l'information soit accessible à tous.

DES LIEUX OÙ CHACUN EST CONNU ET RECONNU

Pour toujours mettre la personne et son projet professionnel au centre de nos préoccupations, il faut que chacun puisse partager des lieux où il soit connu, où ses apports et ses besoins soient reconnus. Ces lieux sont multiples : groupes territoriaux,

groupes métiers, groupes thématiques, groupes de formation, forum de discussion...

Notre développement peut poser la question de la taille de ces groupes. Nous devons veiller à leur garder une taille qui permette à chacun de s'y retrouver et à leur animateur d'être attentif à la place de chacun. Ceci peut conduire à augmenter le nombre de groupes ou le nombre d'animateurs par groupe, pour ne pas dépasser une taille critique pour chaque groupe. Il n'y a pas de nombre idéal, cela dépend de la situation, de l'objet du groupe et de la personnalité de son (ses) animateur(s).

INVENTER DES MODES DE DÉCISIONS COLLECTIVES ADAPTÉS AUX GRANDS NOMBRES

Avec les grands nombres, viennent la difficulté à débattre et décider ensemble. Le risque de réduire le processus au vote formel et à la séparation entre ceux qui ont délégation de pouvoir et les autres. Au contraire il s'agit de donner tout son sens au principe citoyen et coopératif « une personne, une voix ».

Nous devons donc continuer d'inventer des moyens d'information, de débat, de construction collective, de décision qui préservent notre volonté d'impliquer chacun, de rester transparents, d'être tous parties prenantes de nos actions et orientations.

Des pratiques sont déjà en œuvre en la matière. Elles reposent sur des idées simples, à rappeler à chaque occasion. La confiance est un élément-clé, en particulier quand le travail d'un groupe implique des décisions. À chaque groupe (thématique, territorial, métier...) de distinguer ce qu'il peut décider par lui ou les propositions qui relèvent d'un collectif plus large. À chaque groupe de veiller à faire circuler l'information pour que tous puissent réagir.

Pour les séminaires réunissant tous les coopérateurs et impliquant des décisions collectives, les processus doivent veiller notamment à faire circuler l'information et les éléments des décisions bien longtemps en avance.

« DÉ-CENTRALISME », CONFIANCE, PARTAGE DES RESPONSABILITÉS

Ce mode de développement plus organique que structuré repose sur la confiance et le partage de responsabilités importantes entre nous. Participant tous à la même entreprise coopérative, nous avons tous à nous sentir concerné par les conséquences de nos décisions et enga-

gements professionnels. La prise de risque individuelle peut avoir des conséquences collectives : sécurité, finances, fiscalité, juridique... Sur ces différents plans, Oxalis, personne morale, est représentée par ses dirigeants. Le « dé-centralisme », la délégation de compétences, supposent que chacun se sente également dépositaire de cette responsabilité collective.

Le respect des procédures (ponctualité, qualité et sincérité des documents comptables ou administratifs) et le partage de l'information ne sont pas seulement nécessaires pour la qualité du travail administratif et comptable, ce sont des moyens de prévenir d'éventuelles difficultés.

DES FONCTIONS ESSENTIELLES : L'ANIMATION ET LA COMMUNICATION

Ce projet de développement repose sur chacun d'entre nous. Il nécessite également de veiller en permanence à la qualité et à la fluidité de l'animation et de la communication entre les différentes mailles du réseau. Ces fonctions-clé ne doivent pas être sous-estimées, elles sont indispensables à la cohésion et à l'équilibre de la coopérative.

Chaque animateur(trice) d'un groupe (territoire, métier, groupes projets, équipe structure, conseil d'administration...) doit pouvoir :

- diffuser les idées ou propositions tôt, et inviter le plus grand nombre à les améliorer
- centraliser la collecte de l'ensemble des contributions et diffuser les nouvelles propositions
- être réactif en mettant à jour toutes les informations nouvelles
- savoir reconnaître les bonnes idées des autres
- rechercher les solutions simples et robustes
- créer un contexte ouvert, susceptible d'évoluer avec les améliorations de tous
- agir selon le principe de la bonne intelligence et non selon un principe de commandement par coercition...

C'est collectivement que nous devons veiller à la façon dont sont assumées ces fonctions d'animation et de communication, en étant attentifs et solidaires de celles / ceux qui les portent.

VIII.2. La prise de décision par consensus

Rencontre avec Jean-Luc CHAUTAGNAT(*) – 4 février 2009

(*) : permanent de la structure (directeur général) ; chargé de la coordination générale, de la vie d'équipe, de la vie coopérative et de la formation

▪ Présentation rapide d'OXALIS

OXALIS est une coopérative d'activités, placée sous le statut de société coopérative de production anonyme (SCOP-SA). Elle a son siège en Savoie, à Bellecome-en-Bauges, mais dispose d'antennes en Limousin, Auvergne, Poitou-Charentes, Bretagne et Grand Ouest, Aquitaine, région Lyonnaise et Chartreuse.

Elle compte environ 160 coopérateurs :

- 76 salariés de la structure (dont 46 personnes associées à la coopérative, i.e. possédant des parts de la société ; les 30 autres salariés ont l'obligation de devenir associé au bout de 3 ans),
- 70 personnes sous statut CAPE (contrat d'appui au projet d'entreprise, permettant le démarrage d'une activité à temps partiel),
- 14 permanents travaillant pour la structure.

Au delà des 46 salariés associés, 20 personnes anciennement salariées de l'entreprise et 4 personnes morales ont également le statut d'associé, soit 70 associés en tout.

▪ Les différentes instances de concertation et de décision

On peut distinguer plusieurs instances chez OXALIS :

- 1 assemblée générale annuelle (A.G.) réunissant tous les associés ; elle prend les décisions structurantes sur la politique de développement de la coopérative et sur les questions d'investissements (achat d'une maison, d'un terrain, prise de part dans une SCI...) ; l'A.G. élit les administrateurs, et se prononce sur l'acceptation de nouveaux associés.
- des séminaires (3 par an) réunissant tous les coopérateurs (dans les faits, seule la moitié d'entre eux se déplace) ; 1 de ces séminaires est décisionnel et définit les orientations stratégiques de la coopérative ; il est couplé à l'A.G. annuelle ; les 2 autres séminaires sont thématiques : ils sont surtout conçus pour favoriser les rencontres et l'appropriation des sujets, mais ils peuvent prendre des décisions sur un

thème donné (par exemple concernant la démarche environnementale de la coopérative).

- 1 conseil de direction (CODIR), comprenant 3 co-directeurs plus le président du C.A. ; le CODIR assure la gestion du quotidien ; s'il bénéficie d'une certaine autonomie décisionnelle, ses décisions sont toutefois indiquées dans une lettre d'information interne (le journal Entre-temps) ; le CODIR fait par ailleurs remonter des informations au C.A. ; une réflexion est actuellement engagée sur la nouvelle importance prise par le CODIR (en place depuis septembre 2008), qu'il faudrait peut être limiter ou contrebalancer.
- 1 conseil d'administration (C.A.), composé de 15 administrateurs élus parmi les salariés ; les administrateurs sont responsables juridiquement ; le C.A. prend des décisions plus "politiques" que le CODIR.
- 5 groupes projets dédiés à la coopérative : communication, formation, développement, démarche environnementale, égalité hommes / femmes.
- 8 groupes métiers (consultants, artisans et créatifs, intervenants auprès des dispositifs locaux d'accompagnement / DLA, écoconstruction, métiers du bien-être, métiers de l'environnement, métiers des technologies de l'information et de la communication / TIC, formateurs/trices).
- 8 groupes territoires, regroupant les coopérateurs des différents établissements d'OXALIS .

Pour Jean-Luc, cette relative complexité de l'organisation d'OXALIS provient directement du choix de l'autogestion dans le fonctionnement de la coopérative ; il s'agit de prendre en compte chacun(e) et la diversité des coopérateurs ; les différentes instances permettent à chacun(e) de trouver sa place et d'exprimer ses besoins.

L'organisation de la coopérative, les règles et modes de fonctionnement de la coopérative, tout cela est formalisé dans différents documents (document du type "Qui fait quoi", charte, statuts de la coopérative...) et régulièrement mis à jour.

En tout, 54 personnes sont impliquées dans un ou plusieurs groupes décisionnels.

▪ REGARDS D'OXALIS SUR LE CONSENSUS

Le choix du consensus

Toutes les décisions, dans les différentes instances d'OXALIS, sont prises au consensus. Ce principe est inscrit dans les divers documents de référence d'OXALIS, notamment la charte.

Le vote "traditionnel" (qui vote "oui", qui vote "non", qui "s'abstient"), n'est pas utilisé à OXALIS car il induit une vision binaire des choix. Il est souhaité que chacun puisse exprimer son point de vue afin d'enrichir la décision, plutôt que de se positionner en "pour" ou en

"contre", avec tout ce que cela peut induire de "jeux d'acteurs", de clivage ou de recherche de prise de pouvoir en amont ou en aval. Il n'a été recouru au vote une seule fois dans la vie de la coopérative, concernant l'acceptation d'un nouvel associé ; le vote s'est déroulé à bulletin secret.

Pourquoi avoir fait ce choix ?

La vocation première d'OXALIS est d'inventer des modes d'organisation où chacun est acteur et de créer des rapports au travail respectueux des personnes. L'entreprise cherche à favoriser la participation du plus grand nombre aux processus de décisions sur les orientations et préoccupations de la coopérative.

Pour Jean-Luc, le consensus est à la base du fonctionnement coopératif. Le choix de prendre les décisions au consensus est une conséquence directe, logique et cohérente du projet de société coopérative. Celle-ci étant basée sur la personne, il est essentiel que chacun(e) ait sa place et soit respecté(e).

Cependant, la démocratie participative n'est pas une fin en soi ; elle est un moyen au service d'une société portée par ses membres.

Avantages du consensus

L'un de premiers avantages de la méthode de prise de décision au consensus est de permettre à chacun(e) de se sentir actif(ve) et de bien s'approprier les décisions. Celles-ci étant le fruit d'un travail de concertation, elles ont plus de probabilité d'être bien acceptées et bien appliquées. On aboutit ainsi à des décisions partagées, ayant finalement plus de force et d'efficacité.

Le mode de décision au consensus permet par ailleurs d'exprimer l'intelligence collective, et ainsi d'ouvrir le champ des possibles. À plusieurs, il y a plus de probabilités de considérer une même situation sous plusieurs points de vue, et donc de mieux l'analyser. Il y a également de fortes probabilités pour que les idées qui émergent soient plus innovantes, originales, inédites et adéquates. En un mot, les idées et solutions qui peuvent naître de cette mise en commun de points de vue ont plus de probabilités d'être les meilleures.

Cette méthode peut même avoir quelque chose de magique, quand elle permet d'aboutir à des idées et des solutions que l'on avait pas imaginés au départ..

Enfin, il est indéniable que l'expérience de l'intelligence collective est très stimulante pour la pensée, et aussi très jubilatoire !

Inconvénients du consensus

Le premier inconvénient de la méthode est évidemment que le temps nécessaire pour prendre une décision : de plusieurs mois jusqu'à 2 ans... alors que pendant ce temps là, le problème ou la situation qui nécessite de prendre une décision subsiste...

Le consensus limite donc la réactivité du groupe, et il est donc notamment assez mal adapté à la gestion de crise.

Lorsque une décision doit absolument être prise rapidement, il faut accepter que le comité de direction ou l'instance de la coopérative compétente en la matière prenne la décision, en prévoyant une information des autres instances selon les principes de transparence et du droit de regard de chacun(e)). Un suivi de la décision devra par ailleurs être mise en place.

Les pré-requis du consensus

La méthode de prise de décision au consensus ne fonctionne que si le groupe respecte certaines règles de base dans sa façon de communiquer et d'échanger : écoute active, non-jugement, non-violence évidemment (éviter notamment les prises de pouvoir par la parole, et que la violence d'une personne ne déstabilise l'ensemble du groupe), confidentialité (ne pas livrer à tout le groupe ses sentiments intimes, ou ce qui relie certaines personnes entre elles). Il faut que chacun(e) se sente à l'aise et sécurisé(e) dans le groupe. Si c'est le cas, le groupe dispose au final d'une capacité d'auto-régulation. Bien sûr, tout cela nécessite un certain apprentissage, et du temps...

Le processus est également assez exigeant sur la communication : il nécessite que chacun(e) dispose bien de tous les éléments pour maîtriser une question donnée. Cela aussi prend du temps, et représente une difficulté notamment pour ceux qui démarrent tout juste leur activité et sont donc très occupés.

Enfin, ce système implique nécessairement qu'un certain nombre de personnes soient chargées de s'occuper spécifiquement et en permanence de la vie coopérative (organiser les réunions, produire les documents, communiquer auprès des coopérateurs...). Cela a notamment des conséquences très visibles en termes de budget. Si ces postes d' "organiseurs" n'existent pas dans un système hiérarchisé, il faut cependant noter qu'il fait en revanche appel à un certain nombre de contrôleurs, qui n'existent pas dans le système autogestionnaire.

Pour Jean-Luc, au delà de ces pré-requis, des marges de progression dans l'application de la méthode peuvent être trouvées dans la capacité de chacun(e) à se saisir de ses problématiques personnelles. Il constate en effet que les difficultés personnelles peuvent quelquefois interférer de manière assez sensible sur la vie et le fonctionnement du groupe. Le fait que certaines personnes "travaillent sur elles" (celles notamment qui sont engagées dans un processus de "développement personnel", qui ont réfléchi à leur relation au pouvoir, à leur besoin de reconnaissance, qui travaillent sur la confiance en soi...) facilite le fonctionnement en autogestion et la décision au consensus. Pour Jean-Luc, plus on avance sur ces problématiques, plus le groupe peut aller loin.

OXALIS organise en interne des formations ou des séances avec des thérapeutes, pour les coopérateurs/trices qui souhaitent avancer sur ces questions. Jean-Luc signale que quelques thérapeutes engagés dans une démarche de décroissance, ont choisi d'adopter des tarifs bas, abordables pour des personnes à faible revenu.

La méthode du consensus est-elle applicable partout ?

OXALIS est une SCOP d'entrepreneur-e-s ; ses membres sont donc autonomes et décident de leur activité. Par extension, la conduite de la coopérative en autogestion et la prise de décision au consensus ne leur pose, en général, pas trop de difficulté. Pour Jean-Luc, il est probable qu'en revanche des personnes habituellement placées dans une position d'exécutant à l'intérieur d'un système hiérarchisé (par exemple les salariés d'une usine) aient davantage de difficulté à mettre en place un tel mode d'organisation ; il faudrait probablement prévoir plusieurs paliers de changement, et des méthodes différentes, adaptées au contexte. Mais, moyennant cela, l'autogestion demeure bien pour lui envisageable partout !

▪ LA PRISE DE DECISION AU CONSENSUS CHEZ OXALIS : ASPECTS PRATIQUES

Le consensus comme processus

Le moment de la prise de décision n'est en fait que l'aboutissement d'un processus comprenant différentes étapes : information, appropriation de l'information, brainstorming pour faire émerger les idées, réflexion et discussion, formalisation de la décision, et enfin validation de la décision (ou report, si les choses ne sont pas mûres).

La phase préparatoire à la prise de décision est essentielle. Le consensus n'est possible que s'il s'opère dans un environnement favorable, et que si la décision a été bien préparée.

La discussion porte d'abord sur le fond, ensuite sur la forme. En grands groupes, lors des séminaires notamment, les décisions prises sont des décisions de principe, peu formalisées. Le groupe confie chaque décision à l'instance (groupe projet, CODIR, C.A...) qui sera chargée de l'appliquer ; c'est elle qui en précisera le contenu opérationnel.

Si le consensus ne peut pas être atteint, c'est simple : les décisions ne sont pas prises... Mais en général, il est quasiment toujours possible d'arriver à un consensus et de prendre une décision, même si cela prend du temps, . et même lorsque le débat présente au départ des positions contradictoires.

Dans le cas où une décision ne bénéficie pas d'un accord complet, il demeure possible de la prendre quand même moyennant certaines dispositions suspensives (par exemple, on peut limiter l'application de la décision dans le temps, ou prévoir explicitement de la réexaminer plus tard, après avoir observé et mesuré ses résultats). Cela permet dans certains cas de sortir des situations de blocage.

Que fait-on des absents ?

Deux principes s'appliquent : les présents décident, et les décisions s'appliquent aux absents. Ces principes sont exposés dès le départ aux nouveaux coopérateurs, qui doivent les accepter. Ils sont inscrits clairement dans les documents de référence de la vie coopérative En cas

d'absence, une personne a toujours la possibilité d'exprimer son avis et d'alimenter le débat par le biais d'un courrier électronique ou papier.

Aspects techniques

Le déroulement des réunions, et notamment du séminaire décisionnel, fait déjà appel à différentes techniques de gestion de groupe. Sont notamment mis en place des rôles comme :

- animateur de la réunion (chargé(e) notamment d'introduire la séquence, de gérer les prises de parole et le temps, de maintenir le débat dans le sujet, etc.)
- garant (chargé(e) de veiller notamment à la cohérence des échanges avec les valeurs du groupe, au respect des principes de la démocratie participative, ou à la légitimité du groupe pour prendre certaines décisions)
- secrétaire (chargé(e) de synthétiser par écrit les expressions des différentes personnes)
- rapporteur (chargé(e) notamment de retransmettre au grand groupe le travail d'un sous-groupe)

Ces différentes tâches ne s'improvisent pas : elles nécessitent une bonne connaissance du sujet, une certaine antériorité dans la coopérative et certaines qualités. OXALIS organise une formation en interne (gratuite) pour l'apprentissage de ces fonctions. Les "nouveaux" sont également parrainés par des personnes ayant l'habitude d'exercer ces rôles. Bien sûr, tout cela s'apprend aussi "sur le tas"...

En ce qui concerne le processus de prise de décision en tant que tel, on emploie à OXALIS une méthode inventée par la coopérative, basée sur des cartons de couleur qui expriment la position de chaque personne :

- Vert : je me sens bien avec cette proposition
["je me sens bien avec cette proposition telle qu'elle est exprimée"]
- Bleu : je n'ai pas d'opinion particulière sur l'instant mais je suis d'accord pour laisser adopter cette proposition
["je n'ai pas d'opinion particulière, en réflexion sur le sujet, j'ai besoin de plus de temps et d'information mais sans blocage sur la proposition. Je me sens bien avec l'idée de laisser le groupe avancer sur ce point"]
- Jaune : j'aimerais avoir plus d'explications
["j'ai besoin d'éclaircissement, de précision sur une partie de la proposition ou un point lié, sur un aspect technique ou politique. Les explications données ne sont pas suffisantes pour bien saisir tous les enjeux de la décision à prendre"]
- Violet : j'émet des réserves et suis prêt à soumettre une autre formulation

["j'émet des réserves sur la proposition telle qu'elle est rédigée actuellement et je suis prêt à soumettre une autre formulation au groupe"]

- Rouge : je ne suis pas en phase sur le fond, je ressens le besoin de modification
["je ne suis pas en phase avec la proposition sur le fond, j'ai besoin d'en débattre et de modifier la proposition"]

Les cartons sont posés en permanence devant chaque participant, donnant ainsi la coloration du groupe. Cette coloration évolue au fil des échanges, des éclaircissements apportés, et des reformulations. La décision est prise lorsque tous les cartons sont verts ou bleus.

La coopérative a aussi en projet d'essayer d'autres techniques :

* Décision par panel : le principe est de scinder le groupe en sous-groupes et de confier à chacun une décision donnée. On constitue autant de sous-groupes qu'il y a de décisions à prendre. Cette méthode implique un certain lâcher-prise, puisqu'il s'agit de faire confiance aux autres groupes pour prendre telle décision. Bien sûr, des renvois sont organisés entre les différents sous-groupes, afin que les personnes des autres sous-groupes puissent exprimer le cas échéant leur désaccord sur ce qui est proposé.

Les panels sont soit constitués par tirage au sort, soit construits de manière à être représentatifs.

L'objectif de cette méthode est de faciliter les prises décision, attendu que le consensus s'obtient plus facilement en petits groupes.

* Décision à distance : le principe est d'exprimer le positionnement de chacun(e) via Internet. Cette méthode permettrait de pallier l'éloignement géographique des différents coopérateurs, disséminés sur une bonne partie la France. Toutefois, les réflexions sur cette méthode en sont encore à leurs balbutiements chez OXALIS.

Consensus mou et faux consensus

Alors que le carton bleu signifie un accord net sur une proposition donnée, le carton bleu peut s'apparenter à une sorte d'abstention. Mais il n'y a pas de règle qui empêche de prendre la décision quand il y a beaucoup, voire plus de cartons bleus que de cartons verts. Ce situations

de "consensus mou" arrivent, notamment lorsque une question amène à des avis contradictoires.

Pour autant, Jean-Luc considère qu'un consensus mou est préférable à pas de consensus du tout ; ce consensus peut correspondre à un état d'équilibre du groupe à un moment donné ; même si cet équilibre n'est pas entièrement satisfaisant, il doit être accepté comme une étape, que le groupe avait probablement besoin de franchir.

En revanche il lui paraît peut être plus embêtant d'aboutir à un faux consensus, c'est à dire que le groupe prenne une décision apparemment consensuelle alors qu'en fait tout le monde ne comprend pas la décision de la même manière... Pour éviter cela, il faut clarifier au maximum les débats, et faire attention aux formulations retenues, en évitant notamment les équivoques.

Que fait-on des leaders ?

OXALIS a adopté une position lucide par rapport à cette question : la présence de "leaders" au sein du groupe est inévitable, mais elle est également nécessaire ; l'essentiel est de faire en sorte qu'ils ne prennent pas toute la place...

La question est régulée en favorisant l'émergence d'un certain nombre de leaders (plutôt que 2 ou 3 leaders qui domineraient tout le groupe) ; la coopérative a mis en place suffisamment de groupes pour que ceux qui disposent d'un certain leadership puissent l'exprimer.

Une attention particulière est portée sur le respect des règles que s'est donnée la coopérative, sur le cumul des fonctions, afin d'éviter que certaines personnes accumulent trop de pouvoir. De leur côté, les leaders doivent apprendre à se retenir, et à parler moins. Les groupes mûres disposent de toute façon d'une capacité d'auto-régulation, qui tend à limiter les excès de parole de certain(e)s.

Suivi des décisions prises

Le contrôle des décisions a posteriori existe chez OXALIS, mais il est encore un peu informel. Cela fait partie des projets que de développer ce point, et notamment de bien vérifier l'incidence des décisions prises sur le budget de la coopérative.

PERSPECTIVES

OXALIS aimerait bien créer un réseau des pratiquants des méthodes de la démocratie participative et des prises de décision au consensus.

VIII.3. Rapport sur l'Economie Sociale et Solidaire

« L'Economie Sociale et Solidaire, entreprendre autrement pour la croissance et l'emploi »

Francis Vercamer - Député du Nord Parlementaire en mission - Avril 2010

Proposition n° 35 : Faciliter le développement des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE).

La formule de la coopérative d'activités et d'emploi existe depuis 15 ans et est présente sur environ 200 sites en France. La formule est celle d'un entrepreneur-e-iat salarié au sein d'entreprises coopératives (SCOP et SCIC). Une coopérative d'activités et d'emploi accueille toute personne désireuse d'apporter ses savoir-faire dans les secteurs de l'artisanat, du commerce, des prestations de services aux entreprises ou aux particuliers.

Les porteurs de projets sont intégrés à la coopérative et accompagnés dans le lancement, le développement et la pérennisation de leur activité. Ils se salarient au sein de l'entreprise partagée avec leur propre chiffre d'affaires et financent une protection sociale salariée. En faisant « entreprise commune », les entrepreneur-e-s-salariés de la coopérative se donnent collectivement le droit, la protection sociale, les sécurités, les outils financiers, les mécanismes de formation, de mutualisation ou de coopération dont ils ne pourraient bénéficier s'ils étaient isolés dans leur propre entreprise, quel que soit leur statut (SARL, travailleurs indépendants, micro-entrepreneur-e-s ou auto-entrepreneur-e-s).

Loin d'être une formule dépassée ou marginale, elle pourrait devenir un maillon très utile dans nos politiques de soutien aux créateurs d'activités. Evoquer un maillon signifie mettre l'accent sur l'articulation nécessaire avec les statuts de travailleurs indépendants et d'auto-entrepreneur-e-s.

La présente proposition n'a pas pour objet d'opposer un dispositif à un autre mais au contraire de démultiplier les effets positifs de différentes solutions, si elles sont articulées entre elles.

Tel doit être le cas des coopératives d'activités et d'emploi : ses « entrepreneur-e-s salariés » peuvent entrer dans la coopérative, après avoir rencontré trop de difficultés dans une entreprise personnelle. Ils peuvent aussi, après une période de quelques années au sein de la

structure, créer leur propre entreprise hors du système coopératif. On peut enfin imaginer des situations durables où l'entrepreneur-e coopérateur développe ses activités au sein de la CAE. Bref, dans le contexte économique d'aujourd'hui, on perçoit avec cette formule, l'existence d'un potentiel positif en termes de création de richesses et de relations sociales.

La proposition vise donc à faire reconnaître pleinement la formule de la coopérative d'activités et d'emploi, de passer en revue les obstacles, parfois involontaires, qui freinent sa mise en œuvre, d'articuler le dispositif avec ceux qui existent en matière de création d'emplois.

Une telle orientation passera aussi probablement par la définition de quelques règles en droit du travail. Des modifications normatives sont à envisager.

Enfin, la reconnaissance de la formule, aujourd'hui seulement observée ou tolérée par les administrations, doit s'accompagner d'un examen du besoin de financements publics au titre de l'accompagnement des porteurs de projet notamment.

VIII.4. LE PROJET DE MANIFESTE POUR L'AUTOFORMATION

Ce projet de manifeste pour l'Autoformation représente un travail collectif, porteur d'un projet et d'une position engagée.

- En donnant une visibilité à la conception collective de l'autoformation, ce projet de manifeste participe de l'auto-construction continue d'un collectif et contribue à porter les aspirations d'un mouvement social qui dépasse les seuls agents éducatifs publics, privés et associatifs. Porté par les membres du GRAF (groupe de recherche en autoformation en France), ce projet de manifeste concerne tous ceux qui aspirent à porter les aspirations à la liberté, la citoyenneté, la responsabilité et la créativité de toutes les personnes à tous les âges de la vie.

Ce projet de manifeste s'adresse particulièrement aux :

- personnes qui se forment elles-mêmes
- formateurs, éducateurs, enseignants qui développent des démarches d'accompagnement à l'autoformation
- responsables politiques et gestionnaires de la formation
- chercheurs concernés par la formation

Il est destiné à éclairer le questionnement de chacun dans son champ et non à fixer des règles.

Ce projet de manifeste constitue un contrat moral que chaque signataire fait avec lui-même, en dehors de toute contrainte institutionnelle et juridique.

REPERES POUR L'AUTOFORMATION

- L'autoformation est un processus autonomisant de mise en forme de soi, centré sur la personne ou le groupe, étayé sur le collectif. Ce processus conjugue acquisition de savoirs, construction de sens et transformation de soi. Il se développe dans l'ensemble des pratiques sociales et la vie dans son ensemble.

L'autoformation se caractérise par la prise de conscience par la personne de son pouvoir d'agir et de modifier sa relation avec l'environnement. Cette prise de conscience articule la vie et la connaissance et relie les dimensions didactiques, praxéologiques et existentielles.

- L'autoformation, une prise de pouvoir personnel ou collectif sur sa formation, un processus d'émancipation critique

L'autoformation opère dans la marge plutôt que dans la norme sociale et culturelle. Elle est du côté du changement social et culturel plutôt que de sa reproduction. Elle est instituante. L'autoformation s'affirme dans la résistance, dans le " non " aux différentes formes de conformisme. Elle milite en faveur du développement de toutes les formes d'autonomisation sociale, culturelle, économique, pédagogique .

Au plan personnel, l'autoformation est l'action de la personne sur sa formation. Elle peut être comprise comme l'appropriation de sa démarche d'éducation et de réalisation de soi en relation avec les autres : par et pour la personne, mais en relation avec d'autres. L'autoformation n'est donc ni l'isolement, ni l'individualisme.

- L'autoformation suppose l'acceptation de l'inachèvement

L'autoformation implique pour le sujet l'acceptation de son " inachèvement ", l'acceptation de l'incertitude, du doute et de l'altérité. Le manque d'altérité est toujours une menace pesant sur l'autoformation. L'autoformation ne signifie pas isolement, mais représente le résultat d'un métissage d'auto, d'hétéro et d'écoformation.

- Une autonomie qui se joue dans l'interdépendance.

L'autoformation est action d'un sujet sur lui-même et sur ce qui le détermine : l'autoformation n'est pas l'indépendance, mais une autonomisation qui se nourrit de ses dépendances par prise de conscience et rétroaction sur les processus qui l'ont fait émerger.

- L'autoformation prend en compte la personne dans sa relation au monde

L'autoformation s'appuie sur une conception de la personne, qui, outre sa dimension subjective, se constitue dans ses rapports aux autres, aux choses, au monde. Par la prise de pouvoir et de conscience sur sa formation, l'autoformation articule vie et connaissance.

- L'autoformation, un processus de construction de sens

Le sens est compris là dans sa triple dimension de direction, de signification et de sensible.

L'autoformation est une quête de sens, non pas d'un sens pré-existant, mais d'un sens à construire par chacun. Cette construction de sens s'ouvre sur le dialogue et la confrontation à d'autres cadres de référence, producteurs de sens.

Cette construction par la personne elle-même implique une élucidation des significations et une explicitation des savoirs implicites dont elle est porteuse : ce travail s'effectue par un retour réflexif et une création anticipatrice.

- Une démarche de recherche-action-formation en autoformation

La recherche en autoformation est en quête de modèles et d'approches cohérentes avec l'objet et les principes, que ce projet de manifeste essaie de caractériser : elle ne peut " oublier " son articulation permanente avec l'action et la formation. Elle se donne les moyens de prendre en compte les personnes concernées en tant que co-producteurs des recherches effectuées.

QUESTIONNEMENT DES PRATIQUES ET AUTOFORMATION

Les pratiques d'autoformation ne sauraient être réduites aux formes domestiquées des institutions éducatives : elles investissent des espaces-temps multiples, des plus intimes aux plus socialisées, des plus individuels aux plus collectifs.

Ainsi, par exemple, ces espaces-temps d'autoformation sont présents dans la vie quotidienne, le temps libre, la vie affective et amoureuse, les réseaux de coopération et les organisations apprenantes, l'action culturelle...

- L'autoformation s'enracine dans une démarche réflexive

L'autoformation investit ces espaces temps dans et par la recherche, l'action et la formation : ces trois dimensions sont pour nous indissociables. Elles participent chacune à une démarche réflexive inhérente à l'autoformation.

- L'autoformation mobilise une éthique qui s'incarne dans des pratiques

L'éthique est liée aux pratiques concrètes d'autoformation, d'accompagnement à l'autoformation et de recherche : elle s'incarne dans une pratique, une méthodologie et une épistémologie.

Ces pratiques sont porteuses des convictions suivantes :

- Toute personne est porteuse de savoir
- Les personnes sont porteuses de capacités à s'autodiriger, qu'il convient de respecter et d'accompagner

- Il convient de privilégier l'engagement des acteurs sur les règles institutionnelles
- L'exploration de l'autoformation passe par la pluralité des positionnements théoriques et pratiques
- Il convient d'exercer un regard critique et responsable vis-à-vis des conséquences possibles de l'autoformation, au plan individuel, social et politique

Dans un contexte chargé d'enjeux multiples, le terme d'autoformation revêt des acceptions multiples et ambiguës. Il est utilisé à des fins très diverses. Ce projet de manifeste a pour but de ne pas réduire l'autoformation à une visée instrumentale, définie en dehors des personnes concernées, au service d'enjeux politiques, sociaux, éducatifs ambigus.

L'autoformation a une visée émancipatrice inscrite dans l'histoire de l'éducation populaire, mais aussi dans l'histoire de la formation initiale (école nouvelle), de la formation professionnelle et de l'éducation permanente.

Au moment où les Pouvoirs publics et les entreprises sont tentées de se décharger de leurs responsabilités dans les domaines de la formation professionnelle et de la mobilité sociale pour la renvoyer aux seuls individus, au moment où les technologies multiplient les accès aux savoirs, l'autoformation risque de creuser l'écart : elle favoriserait les personnes dotées de ressources cognitives, méthodologiques, financières et sociales au détriment de celles qui en manquent. Elle serait alors le vecteur d'une société à la fois qualifiante et disqualifiante, en renforçant les processus contraires d'inclusion et d'exclusion.

QUELLES FORMES D'ACCOMPAGNEMENT A L'AUTOFORMATION

L'autoformation investit aujourd'hui le champ des institutions éducatives et de formation à travers des dispositifs dits " d'aide à l'autoformation ". Dans les institutions éducatives, l'accompagnement de l'autoformation implique l'ouverture des champs d'apprentissage. Dans la formation continue et l'enseignement supérieur, l'accompagnement de l'autoformation encourage l'appropriation de la culture et du savoir sous toutes ses formes.

- L'accompagnement de l'autoformation ne s'accommode pas d'une autonomie illusoire
- L'autoformation n'est pas la gestion par l'individu d'un programme ou d'objectifs déterminés par les organismes de formation ou de travail, ce n'est pas seulement travailler seul sur des

documents pédagogiques, ce n'est pas le simple usage des médias en situation d'enseignement ou d'apprentissage.

- Favoriser la mobilisation du pouvoir de l'apprenant

L'autoformation suppose le développement de pratiques d'accompagnement plurielles, mais dont la problématique d'action est centrée sur le développement du pouvoir de l'apprenant sur sa propre formation.

Cette mobilisation peut s'incarner par :

- La présence de la dimension du désir et du plaisir, quelles que soient les contraintes
- La socialisation et la reconnaissance
- La production d'un cadre de référence collectif et la possibilité de différenciation individuelle
- L'affirmation de soi et la confrontation à l'altérité

- Accompagner l'apprenant dans la construction de sa réflexion critique

Accompagner l'autoformation, c'est accompagner la réflexivité du sujet sur son expérience. Cet accompagnement vise à favoriser l'articulation de l'expérience et des connaissances, il encourage une formation permanente qui se vit dans l'alternance de formations expérientielles non formelles et de situations réflexives.

CE PROJET DE MANIFESTE EST LE RESULTAT D'UN TRAVAIL COLLECTIF PAR
DES MEMBRES DU GRAF

Table des matières

INTRODUCTION

UN ITINERAIRE DE PRATICIEN-REFLEXIF.....	5
DE L'ECO-FORMATION EN CHEMINS DE FORMATEURS A L'AUTO FORMATION EN COOPERATIVE.....	7

Première partie : Parcours de vie et autoformation expérientielle : éléments théoriques et genèse de la recherche

PREMIER CHAPITRE : METHODE D'EXPOSITION ET DETOUR AUTOBIOGRAPHIQUE	11
I. PARCOURS DE VIE ET PROJET PROFESSIONNEL.....	11
II. AUTOFORMATION EXISTENTIELLE	16
II.1. Récit de vie en diaporama autour d'évènements pivots.....	16
II.2. Repères Chronologiques sur les épisodes-clefs	17
II.3. Regroupement des périodes clefs	18
DEUXIEME CHAPITRE : APPRENTISSAGE ET SCHEME DE SENS SELON MEZROW	21
I. L'APPRENTISSAGE A TRAVERS LES SCHEMES DE SENS EXISTANTS	21
I.1. Alternance théorie-pratique dans la construction de la pensée.....	21
I.2. Dimension spirituelle de la vie comme source d'évolution	22
I.3. Goût pour l'apprentissage hors cadre.....	23
I.4. Limites du pédagogue dans ses modalités d'action	23
I.5. Rejet de l'institution éducative.....	24
II. L'APPRENTISSAGE PAR LA CREATION DE NOUVEAUX SCHEMES DE SENS.....	26
II.1. Cohérence de l'accompagnateur dans une relation d'égalité.....	26
II.2. Apprendre sur le tas ... par l'expérience et l'observation.....	27
II.3. Sens profond de l'action, fondement du désir d'apprendre.....	28
II.4. Acquérir du pouvoir sur sa vie, exercer un pouvoir personnel	28
II.5. Construction d'un collectif de production et de formation	29
II.6. Place de la formation pour soi.....	30
TROISIEME CHAPITRE : APPRENTISSAGE ET TRANSFORMATION DE SENS ET DE PERSPECTIVE	31
I. L'APPRENTISSAGE PAR LA TRANSFORMATION DE SCHEMES DE SENS.....	31
I.1. Besoin de faire son expérience personnelle au sein d'un groupe	31
I.2. La confrontation avec l'économie dans un projet humain	32

I.3.	<i>Evolution plurielle avec irrigation des champs de l'existence.....</i>	32
I.4.	<i>Lucidité dans le fonctionnement des groupes.....</i>	33
I.5.	<i>Un pays immense qui ouvre des espaces de créativité.....</i>	34
II.	L'APPRENTISSAGE PAR LA TRANSFORMATION DE PERSPECTIVE	35
II.1.	<i>S'affranchir du regard des autres pour être vraiment soi.....</i>	35
II.2.	<i>Approche paradoxale de l'évolution.....</i>	36
II.3.	<i>Intelligence du corps et ouverture sensible.....</i>	36
II.4.	<i>La relation poussée à l'extrême et l'impuissance profonde</i>	37
II.5.	<i>Pouvoir individuel et démocratie participative dans une entreprise</i>	38
	CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....	39
	DU TERRAIN DE MES APPRENTISSAGES EXPERIENTIELLES AU TERREAU DE PRATIQUES AUTO-FORMATIVES	42

Deuxième partie : OXALIS, une coopérative de co-entrepreneur-e-s contexte de pratiques diversifiées pour une recherche de terrain

	QUATRIEME CHAPITRE : PROBLEMATIQUE ET METHODE DE LA RECHERCHE-ACTION.....	43
I.	EXPLORATION DU SUJET DE RECHERCHE	43
I.1.	<i>Chercheur ou acteur</i>	43
I.2.	<i>Les hypothèses de travail.....</i>	44
I.3.	<i>Les questionnements et les hypothèses.....</i>	45
II.	PRESENTATION DU MATERIAU DE RECHERCHE.....	46
II.1.	<i>Les supports utilisés.....</i>	46
	▪ Présentation des différents supports	46
	▪ Des textes écrits par des personnes ayant quitté Oxalis	46
	▪ Des réponses à un questionnaire.....	47
	▪ Des lettres pour s'exprimer après un départ	47
	▪ Précision sur l'échantillon	48
II.2.	<i>Proximité de l'autoformation et de la coopération</i>	48
III.	INTRODUCTION A UNE FORME COOPERATIVE ATYPIQUE	49
III.1.	<i>Présentation générale.....</i>	49
III.2.	<i>Oxalis, une coopérative multiréférentielle.....</i>	51
III.3.	<i>Une illustration par le travail sur la raison d'être d'Oxalis</i>	53
	CINQUIEME CHAPITRE : ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE, COOPERATION ET FACTEURS ECONOMIQUES	55
I.	UNE INSCRIPTION DANS L'ECONOMIE REELLE MAIS SOLIDAIRE	55

I.1.	<i>Un modèle économique s'opposant à la logique du marché</i>	55
I.2.	<i>Inscription dans l'économie sociale et solidaire</i>	56
I.3.	<i>Données économiques générales sur les SCOP</i>	57
I.4.	<i>Données économiques sur Oxalis</i>	58
II.	UNE ADAPTATION DU STATUT COOPERATIF POUR UN NOUVEAU RAPPORT DE L'INDIVIDU AU COLLECTIF	60
II.1.	<i>Entre existence juridique et invention sociale</i>	60
II.2.	<i>Le fonctionnement de la coopérative d'activités</i>	61
II.3.	<i>Equilibre économique entre besoins individuels et budget commun</i>	62
▪	La progressivité du revenu	62
▪	Le financement des fonctions d'utilité sociale	63
SIXIEME CHAPITRE : VALEURS ET FINALITES D'UNE COOPERATIVE D'ENTREPRENEUR-E-S		64
I.	LES FINALITES DE L'ENTREPRISE	64
II.	UN OUTIL D'ACCES A LA CITOYENNETE	65
III.	UTILITE SOCIALE	67
III.1.	<i>Contribution au développement local</i>	67
III.2.	<i>Caractéristiques de l'utilité sociale</i>	67
SEPTIEME CHAPITRE : EMANCIPATION DES PERSONNES ET ACCOMPAGNEMENT COOPERATIF		70
I.	UN ACCOMPAGNEMENT GLOBAL ET INDIVIDUALISE DE LA PERSONNE DANS LA DUREE	70
II.	UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE	72
II.1.	<i>Des liens entre les personnes</i>	72
II.2.	<i>Des synergies entre des activités</i>	73
III.	UN ORGANIGRAMME A DIMENSIONS MULTIPLES	74
IV.	LE DESIR DE DEMOCRATIE	75
CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE		77
DU TERRAIN DE LA PRATIQUE/RECHERCHE A LA PRODUCTION DE SAVOIR		79

Troisième partie : l'accompagnement coopératif , un cadre pour une autoformation des co-entrepreneur-e-s

HUITIEME CHAPITRE : SPECIFICITES DE L'AUTOFORMATION ET DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS OXALIS		80
I.	LE PARCOURS INTERNE DE FORMATION	80
II.	LE CHAMP DE L'AUTOFORMATION DANS OXALIS	82
II.1.	<i>La personne au cœur de l'organisation</i>	82

II.2.	<i>De l'évolution à l'autoformation de la personne.....</i>	82
II.3.	<i>Les modes d'apprentissage coopératifs.....</i>	83
II.4.	<i>L'entreprise apprenante.....</i>	85
III.	LE CHAMP DE L'ACCOMPAGNEMENT DANS OXALIS.....	87
III.1.	<i>Accompagnement aux formes multiples.....</i>	87
III.2.	<i>L'accompagnateur coopératif.....</i>	88
	▪ L'accompagnateur(trice) : rôle multiple et impliqué.....	88
	▪ La formation et la supervision des accompagnateurs.....	89
III.3.	<i>Deux issues possibles de la vie dans la coopérative.....</i>	90
	▪ L'accompagnement vers le sociétariat.....	90
	▪ L'accompagnement pour sortir de la coopérative.....	91
III.4.	<i>L'accompagnement coopératif.....</i>	92
	▪ Une confrontation permanente à la réalité et à l'économique.....	92
	▪ L'exemple des groupes métiers : les boulangers.....	92
	NEUVIEME CHAPITRE : INTERSTICES COOPERATIFS ET INDICES D'AUTOFORMATION.....	94
I.	ANALYSE DES TEXTES DES CO-ENTREPRENEUR-E-E-S.....	94
I.1.	<i>Méthode utilisée pour l'analyse.....</i>	94
I.2.	<i>Tableau d'analyse des questionnaires.....</i>	95
	▪ Le niveau de la personne.....	96
	▪ Le niveau du groupe.....	98
	▪ Le niveau de l'organisation.....	100
II.	LES COURRIERS DE DEPART.....	104
III.	LES LIMITES DE LA COOPERATION.....	106
	CONCLUSION.....	110
	REFERENCES ET INDEX.....	114
IV.	TABLE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	114
V.	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	115
V.1.	<i>Ouvrages.....</i>	115
V.2.	<i>Revues et rapports.....</i>	116
V.3.	<i>Mémoires.....</i>	116
V.4.	<i>Publications sur Oxalis.....</i>	116
	▪ Document interne.....	116
	▪ Des mémoires de recherche ou de stage écrits sur oxalis.....	117
	▪ Livres.....	117
	▪ Sitographie.....	117
VI.	ANNEXES.....	119
VI.1.	<i>Les questionnaires suite aux sorties.....</i>	119
		169

▪ Exemple d'un questionnaire vierge	119
VI.2. Grille d'entretien.....	120
VI.3. Questionnaire - A.....	124
VI.4. Questionnaire - B.....	124
VI.5. Questionnaire - C.....	126
VI.6. Questionnaire - D.....	127
VI.7. Questionnaire - E.....	129
VI.8. Questionnaire - F.....	130
VI.9. Questionnaire - G.....	131
VII. LETTRES ECRITES A L'OCCASION DU DEPART D'OXALIS	133
VII.1. Juillet 2010 - H - femme – Demande de sociétariat	133
VII.2. Date : 30 juillet 2010 - De : I - femme.....	134
VII.3. Date : 24 mars 2010 - De : J - femme.....	134
VII.4. Date : 11 janvier 2010 - De : K - homme.....	135
VII.5. Date : 6 janvier 2010 - De : L - homme.....	136
VII.6. Date : 18 décembre 2009 - De : M - homme.....	137
VII.7. Date : 7 juillet 2009 - De : N - homme.....	138
VII.8. Date : 30 août 2009 - De : O - femme.....	144
VII.9. Date : 21 janvier 2009 - De : P - femme.....	145
VII.10. Date : 15 Avril 2008 - De : Q - femme.....	146
VII.11. Date : 10 décembre 2008 - De : R - homme.....	147
VIII. AUTRES DOCUMENTS RESSOURCES	148
VIII.1. SCOP Oxalis, le sens de notre projet.....	148
VIII.2. La prise de décision par consensus.....	150
▪ Présentation rapide d'OXALIS.....	150
▪ Les différentes instances de concertation et de décision.....	150
▪ REGARDS D'OXALIS SUR LE CONSENSUS.....	151
▪ LA PRISE DE DECISION AU CONSENSUS CHEZ OXALIS : ASPECTS PRATIQUES.....	155
VIII.3. Rapport sur l'Economie Sociale et Solidaire	159
VIII.4. LE PROJET DE MANIFESTE POUR L'AUTOFORMATION.....	161

Accompagnement coopératif et autoformation de la personne

L'exemple de la coopérative Oxalis

Jean Luc Chautagnat

Résumé

Le mémoire porte sur les conditions et la réalité de l'autoformation des personnes dans le contexte d'une entreprise coopérative. La coopérative Oxalis est une coopérative d'activités qui facilite la création et le développement de projets économiques en favorisant l'émancipation des personnes. Dans ce but, elle développe des formes d'accompagnement coopératif pour ses membres.

Les concepts d'autoformation et d'accompagnement sont décrits et appliqués au contexte de cette nouvelle forme de travail, se formalisant par un contrat d'entrepreneur-e-salarié. Une attention est portée à l'influence exercée par le cadre de l'entreprise qui permet à chaque salarié(e) d'accéder au statut d'associé(e), et qui se base sur la démocratie participative pour son fonctionnement et ses décisions.

La méthodologie d'investigation s'appuie sur un travail herméneutique de construction de sens à partir de témoignages d'anciens coopérateurs.

Resume

The following report deals with the necessary conditions for the existence of self-training within a cooperative company. It also questions the reality of the existence of self-training in this kind of company.

The Oxalis co-operative of activities facilitates the creation and the development of economical projects, while enhancing the emancipation of the persons. In this purpose, Oxalis goes on creating and developping cooperative accompanying programs for its members.

The concepts of self-training and accompanying are described in this report in the context of this new form of work, materialized by a type of contract called entrepreneur-e-employee. The principles related to those concepts are then transposed to this specific company environnement.

Oxalis has created a proper working environnement within wich each employee can become an associated shareholder. Moreover, the functioning and the decision making process are based on the principles participative democracy. Therefore, this report puts the emphasis on the influence that this kind of framework might have on the emancipation of the persons.

The investigation methodology is based on an hermeneutic work of sense construction from diverse testimonies written by former members.

Mots clefs

Autoformation – coopération – accompagnement – entreprise apprenante – processus décisionnels – formation expérientielle.