



Etude pilotée par :



financée avec le concours de :



## Etude qualitative et économique sur les résultats et le développement des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE)

### Synthèse du rapport final

avec la participation de :



COOPÉRER  
POUR  
ENTREPRENDRE

Juin 2016

---

## **Présentation de l'étude**

---

Dans le cadre d'une convention de partenariat signée en juillet 2014, la Confédération Générale des SCOP, Coopérer pour entreprendre et Copéa se sont engagés dans un programme commun d'actions visant à **faire reconnaître et développer un modèle de CAE économiquement et socialement responsable**.

Pour matérialiser et mesurer le caractère responsable d'une CAE, 3 éléments apparaissent clefs aux signataires de cette convention :

- La qualité de la démarche d'accompagnement mise en œuvre ;
- La qualité des activités et des emplois créés par les entrepreneurs ;
- La solidité économique et financière des CAE.

De nombreux écrits et travaux ont déjà été publiés sur les CAE et les entrepreneurs salariés. Ils soulignent l'ouverture qu'apporte cette façon d'entreprendre pour créer de nouvelles formes d'emplois ou d'entrepreneuriat, son inscription dans une économie solidaire comme l'intérêt qu'elle remporte auprès de certains porteurs de projet ou décideurs.

A contrario, ils relèvent aussi la faiblesse des rémunérations d'un certain nombre d'entrepreneurs, et pointent la méconnaissance des plus-values effectives des CAE comme le manque de compréhension de leur fonctionnement économique et de leur modèle social.

A la lumière de ces constats, deux questions majeures avaient besoin d'être davantage documentées :

- Quels sont les résultats qualitatifs obtenus par les CAE, notamment dans l'appui aux activités économiques des entrepreneurs salariés ?
- Comment renforcer le modèle économique des CAE et le pérenniser ?

Dans ce contexte général, l'étude réalisée - et dont le présent document constitue une synthèse - avait pour objectif de faire dialoguer ensemble **3 principaux axes de questionnement** :

- **L'offre de service** aux entrepreneurs, avec un zoom approfondi sur l'accompagnement des parcours, des personnes et des dynamiques collectives ;
- **Les principaux impacts mesurables** des coopératives d'activité et d'emploi, notamment par rapport aux entrepreneurs salariés et à leurs activités économiques ;
- **Le modèle économique** des CAE et sa pérennité.

**Le sociétariat et la gouvernance**, de par la place qu'ils occupaient dans les propos et préoccupations de nos interlocuteurs, ont ensuite fait l'objet d'un quatrième axe de questionnement.

Ces différents questionnements ont été dirigés et orientés par un **Comité de pilotage** composé de la CG Scop, des réseaux Coopérer pour Entreprendre et Copéa et, ponctuellement, de représentants d'UR Scop.

Réuni mensuellement, il a notamment finalisé et validé le cahier des charges, sélectionné sur appel d'offres le cabinet Opus 3, validé les différents questionnaires, sélectionné les 12 CAE retenues comme terrain privilégié d'observation et encadré la démarche d'analyse et de mise en débat des informations collectées.

Sur un plan méthodologique, les différentes questions posées ont été documentées et instruites à partir de **plusieurs étapes successives** :

- Une **analyse documentaire** des nombreux travaux, rapports, documents ou études déjà réalisés ;
- La réalisation de **monographies** approfondies portant sur 12 CAE.  
Choisies pour leur diversité parmi les CAE généralistes et ayant au moins 5 années d'existence, l'échantillon retenu reflète la diversité des CAE en France, notamment en termes de taille (effectifs, chiffre d'affaires, fonds propres...), de territoire d'implantation (rural, urbain, « rurbain ») et de revenus dégagés par les entrepreneurs concernés :

	Réseau	Date de création	Territoire
PORT PARALLELE	CPE	2006	Ile-de-France
MINES DE TALENT	CPE	2006	Languedoc-Roussillon
POLLEN SCOP	Copéa	2001	Rhône-Alpes
OXALIS SCOP SA	Copéa	1997	Rhône-Alpes
ELYCOOP	Copéa	2000	Rhône-Alpes
ELAN CREATEUR	CPE	2001	Bretagne
COOPILOTE	CPE	2006	Besançon
OZON	CPE	2003	Midi-Pyrénées
KANOPE	CPE	2000	Gers
COOPANAME	CPE	2003	Ile-de-France
COOP'ALPHA	CPE	2007	Aquitaine
CO-ACTIONS	COPEA	2011	Aquitaine

- L'animation de « **focus-groupe** » d'**entrepreneurs** identifiés au sein des 12 CAE interrogées ;
- Une **enquête en ligne** pour laquelle 1.400 entrepreneurs salariés ont répondu, soit de l'ordre de 15% de l'ensemble des entrepreneurs salariés en CAE en France ;
- Une série d'**entretiens avec les principaux financeurs publics** des CAE rencontrées ;
- Une **mise en débat** des éléments collectés et analysés, d'une part dans le cadre d'un Comité de pilotage réunissant des représentants de la Confédération Générale des SCOP, de Coopérer pour entreprendre et de Copéa et, d'autre part, dans le cadre de deux séminaires de travail associant des dirigeants de CAE.

En complément du rapport final, disponible auprès de la CG Scop, la présente synthèse reprend les éléments saillants d'analyse concernant :

- L'offre de service aux entrepreneurs → Page 4
- Les résultats et impacts des CAE → Page 6
- Le modèle économique et sa pérennité → Page 8
- La gouvernance et le sociétariat → Page 10

**De manière systématique, sont associés à chacune des thématiques investiguées les défis y afférents.**

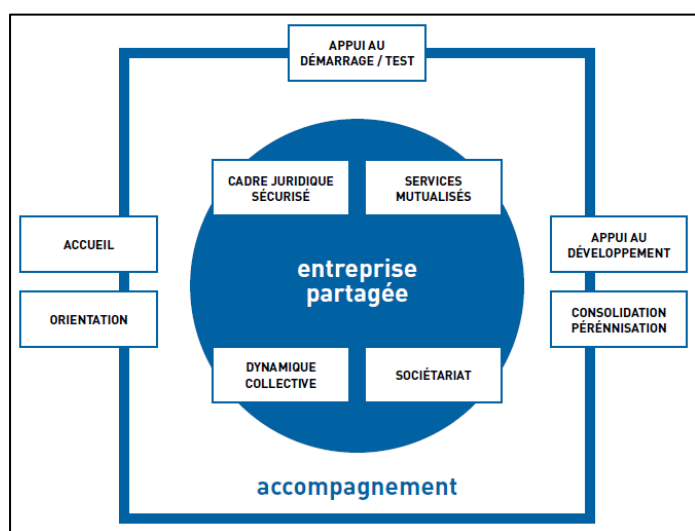
---

## *L'offre de service aux entrepreneurs*

---

De manière générale, **le bilan des CAE concernant les services apportés aux entrepreneurs est positif voire très positif sur de nombreux aspects :**

- L'offre de services proposée est globale et ambitieuse, cohérente avec le projet stratégique des CAE et fortement distinctive d'autres approches ou dispositifs, notamment existants dans le champ de l'accompagnement à la création d'entreprise ;
- Le cadre juridique (cadre d'exercice + statut de salarié) est fortement attractif et est largement plébiscité par les entrepreneurs qui le pratiquent ;
- Les services mutualisés sont eux-aussi plébiscités par les bénéficiaires, quels que soient leur ancienneté, leurs motivations à rejoindre la CAE ou leur niveau de rémunération ;
- Les parcours d'accompagnement apparaissent à la fois très structurés et, en même temps, réellement adaptés aux singularités des projets et aux besoins d'appui de chacun ;
- Les équipes d'animation sont professionnelles, bien outillées et investies, et reconnues comme telles par les entrepreneurs.



Ainsi, en parvenant à conjuguer dynamiques individuelles et entreprise partagée, avec l'accompagnement comme principal liant, la CAE apparaît moins comme une alternative à l'entrepreneuriat individuel que comme un enrichissement significatif de la démarche entrepreneuriale.

Dans ce contexte d'ensemble, il faut souligner que plus de **9 entrepreneurs sur 10 estiment qu'il est satisfaisant ou très satisfaisant d'exercer dans une CAE** et, en conséquence, se déclarent prêts à recommander ce cadre à des proches.

Dans cet ensemble très positif, les principaux points de faiblesses des CAE nous semblent concerner :

- Le manque de lisibilité de l'offre de service ;
- L'insuffisante valorisation des atouts et avantages du cadre juridique alors que celui-ci est majeur pour les entrepreneurs et constitue en ce sens un véritable « produit d'appel » pour les CAE ;
- Un manque de structuration des étapes d'accompagnement et d'appui au développement pour les activités et/ou les profils les plus matures et, plus largement, une relative perte de pertinence de l'offre d'accompagnement à ce stade ;
- Des dynamiques collectives à consolider et à structurer davantage et dont, par ailleurs, le rôle et la finalité semblent devoir être davantage clarifiés ;
- Des équipes permanentes parfois sous-dimensionnées et/ou auxquelles il est demandé d'être compétentes sur de vastes champs d'action, ce qui les oblige à faire des choix parmi des objectifs et priorités parfois tout aussi importants les uns que les autres.

## ***Les défis liés à l'offre de service***

Au vu des limites identifiées, deux axes de progrès semblent incontournables à court terme :

- **Comment renforcer les dynamiques collectives entre entrepreneurs au sein des CAE et pour quelles finalités ?** Cette réflexion nous semble devoir être conduite en y intégrant l'ensemble des produits et services (pratiques collaboratives, outils numériques, espaces de coworking...) susceptibles de favoriser des dynamiques collectives car ces leviers sont déjà à l'œuvre dans certaines CAE et peuvent avoir un impact majeur sur leur offre de service comme sur leur modèle économique ;
- **Comment aider les entrepreneurs ayant réussi le premier développement de leur activité à poursuivre leur croissance et, par voie de conséquence, à améliorer leurs revenus tirés de cette activité ?** Ce point est triplement clef : d'une part parce qu'une proportion non négligeable d'entrepreneurs en parcours peine manifestement à développer son activité et à en dégager des revenus satisfaisants, ensuite parce que indépendamment de leur niveau de revenus, les attentes des entrepreneurs en la matière sont très fortes et, enfin, parce que via le mécanisme de la contribution coopérative, le développement du chiffre d'affaires des entrepreneurs génère mécaniquement des revenus pour la CAE qui peuvent ensuite être réinvestis, notamment dans l'accompagnement.

Plus largement, la **principale problématique à laquelle sont confrontées la plupart des CAE concerne la délicate recherche de compromis et de cohérence entre leur offre de service, les publics ciblés et leur système de ressources, notamment monétaires.**

Pour faire évoluer les couples « produits-marchés » actuels, plusieurs leviers peuvent être mobilisés, y compris de manière combinée :

- **Un ciblage plus fin des bénéficiaires**, assorti d'un élargissement du réseau de prescription : cette option est intéressante car il nous semble que les CAE auraient intérêt de manière générale à mieux expliciter à qui elles s'adressent prioritairement. Cela constituerait une évolution notable par rapport au fonctionnement actuel fondé sur un recrutement très large et sur le bouche-à-oreilles ;
- **Une plus grande sélectivité à l'entrée** en privilégiant des entrepreneurs en capacité de facturer plus vite et/ou davantage : c'est une piste envisagée par plusieurs dirigeants de CAE rencontrées mais qui peut avoir des répercussions sur le soutien financier de certaines collectivités locales qui souhaitent que les CAE s'adressent à tout entrepreneur potentiel, voire à des personnes au stade de l'émergence ;
- **Un renforcement des moyens d'accompagnement** par la mobilisation de financements publics supplémentaires : ce levier est évidemment intéressant, notamment dans le cadre d'une réflexion plus globale sur la répartition des coûts d'accompagnement avec les entrepreneurs mais aussi parce qu'il doit générer dans un second temps une augmentation de l'assiette de facturation sur laquelle est assise la contribution coopérative des entrepreneurs. Il risque cependant de buter rapidement sur les contraintes budgétaires des collectivités territoriales qui ont déjà du mal à maintenir leurs concours en l'état.

Une autre approche, plus radicale mais aussi plus responsabilisante pour les différentes parties prenantes, pourrait consister à proposer de manière objective et transparente aux financeurs publics d'un territoire plusieurs modèles de CAE en réponse à différents besoins des entrepreneurs et/ou stades d'avancement de leur projet et à co-construire avec eux la CAE la plus adaptée aux enjeux locaux identifiés et retenus comme prioritaires.

---

## *Les résultats et les impacts*

---

Au terme de l'étude, il nous semble que **les CAE peuvent revendiquer un certain nombre d'impacts positifs liés à leur action** :

- Dans le cadre d'une réelle mixité sociale et générationnelle, une très forte capacité à accueillir les entrepreneurs « oubliés » des autres dispositifs, notamment les personnes en activité (salariés et indépendants) et les femmes ;
- Une capacité à accompagner dans le temps les entrepreneurs, sans l'habituelle césure au moment de l'immatriculation ou de la déclaration d'activité ;
- Une capacité à lier facilement activité et rémunération, avec comme effets secondaires de faciliter les transitions professionnelles et de favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- Une possibilité offerte aux entrepreneurs d'exercer différentes activités mais également de cumuler les revenus issus de l'activité avec d'autres ressources, contribuant en cela à dépasser l'alternative entre salariat et entrepreneuriat ;
- Une capacité à faire grandir des activités économiques majoritairement pérennes et durables, capacité aujourd'hui éprouvée à l'échelle de volumes significatifs ;
- Pour les entrepreneurs que l'on peut considérer comme « installés »<sup>(1)</sup>, un niveau moyen de rémunération de l'ordre du SMIC brut mensuel ;
- Au travers du parcours en CAE, une acquisition de compétences et de réseaux qui se traduit notamment pour les personnes quittant la CAE par une évolution professionnelle positive, via une création externe, une embauche en tant que salarié ou, plus marginalement, le démarrage d'une formation.

Dans ce contexte très positif, les faiblesses nous semblent de **5 ordres différents** :

- Un manque notoire de **valorisation des différentes valeurs ajoutées** des CAE, dans un contexte où les éléments de mesure d'impact diffèrent d'une CAE à l'autre et ne sont pas stabilisés ;
- **Une stratégie de « recrutement »** peu lisible et peu ciblée alors même que la CAE s'adresse dans les faits à des entrepreneurs aux motivations et profils singuliers ;
- Une difficulté à faire franchir un **cap de développement** aux entrepreneurs salariés et, partant, à leur permettre d'atteindre leurs objectifs en termes de revenus, dans un contexte où plus d'un sur deux souhaite développer son activité et augmenter en conséquence sa rémunération ;
- L'existence d'une frange significative d'**entrepreneurs en difficulté**, que ce soit en termes de revenu ou d'accès à la protection sociale, sans aucune facturation ou avec des facturations très faibles malgré une durée de présence significative au sein de la CAE ;
- Sur un plan plus territorial, **une couverture des besoins** qui laisse de vastes zones non couvertes par une offre de CAE en France.

---

1) Définis dans le cadre de l'étude comme les entrepreneurs en CDI depuis 3 ans ou plus et n'exerçant qu'une seule activité.

## ***Le défi de la lisibilité, de la mesure d'impact et du développement***

De manière générale, les CAE souffrent d'un problème chronique de visibilité mais également d'une difficulté plus profonde à faire reconnaître les valeurs ajoutées qu'elles produisent.

Plusieurs raisons peuvent l'expliquer, et notamment :

- La relative complexité de leur offre de service ;
- Les différences de positionnement et de pratiques qui, si elles sont souvent une richesse pour les entrepreneurs et les territoires, nuisent à l'édification d'une identité commune ;
- Un travail collaboratif difficile entre les différentes organisations de CAE qui peinent à s'entendre sur certains constats et, en conséquence, à co-construire des positions et propositions partagées et, partant, convaincantes et crédibles ;
- Le manque de moyens de communication au bon niveau.

Dans ce contexte, et sans nier la complexité de l'exercice, il est essentiel de chercher à inverser les choses et à clarifier et valoriser ce qui doit l'être afin d'outiller en faveur des CAE le dialogue avec l'ensemble des personnes et acteurs susceptibles de s'intéresser et de contribuer à leur action.

Dans cette perspective, **3 leviers semblent déterminants** :

- Stabiliser les éléments de mesure d'impact ;
- Valoriser, de manière beaucoup plus systématique et dans le cadre d'une réelle stratégie de mise en conviction des acteurs clefs, l'ensemble des impacts qui peuvent être attribués aux CAE ;
- Produire un référentiel d'utilité sociale qui aille au-delà d'une mesure fondée sur les seuls bénéficiaires, leur situation par rapport à l'emploi et leur stade d'avancement au moment de leur entrée dans la CAE.

Dans ce contexte, il semble évident que la mesure d'impact à construire devra accorder une large place à la question de la rémunération des entrepreneurs, à la fois en comparaison d'autres entrepreneurs ou indépendants hors CAE mais aussi par rapport à des « standards » ou des seuils en dessous desquels la CG Scop et les réseaux de CAE estimerait que la situation n'est pas socialement acceptable.

Il semble également essentiel de mieux organiser les conditions du dialogue avec l'Etat dès lors que des évolutions seraient à l'étude concernant les différents statuts pour entreprendre mais aussi des éléments relatifs à la vie ou à la compétitivité des entreprises (CICE ou accord d'intéressement par exemple) qui ne ciblent pas directement les CAE mais ont un impact majeur sur leur modèle.

Au-delà de la visibilité et de la valorisation de l'existant se pose également la question du développement du nombre et de l'impact des CAE.

Dans cette perspective, **3 principales questions** se posent et doivent être progressivement documentées :

- Comment aider les CAE existantes à se développer et éviter que les stratégies des uns ne concurrencent inutilement celles des autres et/ou que les modèles ne divergent à l'excès ?
- Comment accompagner les territoires aujourd'hui non ou insuffisamment couverts dans le développement d'une offre de CAE adaptée à leurs enjeux ?
- Quelles positions privilégier vis-à-vis de nouveaux entrants, aux discours parfois plus simples et communicants que celui des CAE, et qui peuvent constituer par construction autant des concurrents que des alliés pour promouvoir l'entrepreneuriat salarié et amplifier son audience ?

---

## *Le modèle économique et sa pérennité*

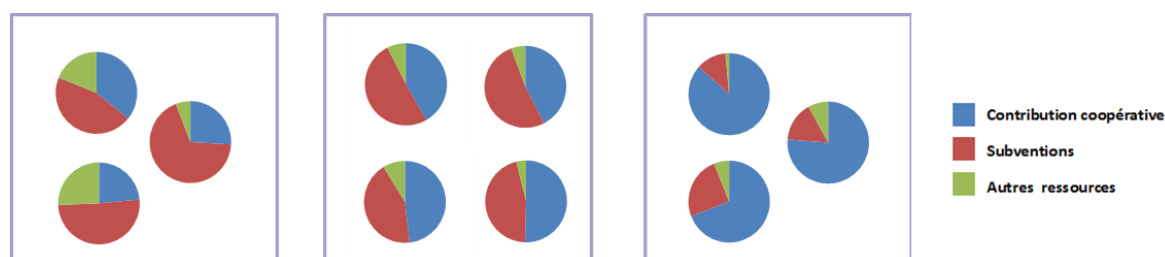
---

De manière générale, le modèle économique des CAE présente **3 solides atouts qui doivent être valorisés** :

- Il est solidaire et responsabilisant dans la mesure où pouvoirs publics et entrepreneurs contribuent ensemble - et en moyenne à parité - à l'ensemble des coûts nécessaires à la mise en œuvre du projet des CAE ;
- Le coût des parcours est bien inférieur aux flux financiers positifs dont bénéficient en retour les pouvoirs publics ;
- Les structures sont bien gérées par des dirigeants attentifs à leur durabilité et disposent en conséquence d'une situation financière satisfaisante qui, sauf exception, n'obère ni leur pérennité à court terme ni leurs chances de développement.

Malgré ces atouts incontestables, le **modèle économique actuel des CAE présente des risques significatifs**.

Tout d'abord, et malgré un cadre d'exercice commun et de nombreux principes partagés, il nous semble difficile de parler d'un modèle économique unique dans un contexte où la part respective des différentes ressources apparaît aussi variable d'une CAE à l'autre <sup>(2)</sup> :



Plus largement, les « modèles » économiques apparaissent tous d'une grande complexité car reposant sur d'innombrables paramètres ; ils nécessitent en conséquence un pilotage particulièrement fin, les dirigeants étant alors les garants de l'équilibre subtil entre le projet stratégique de la CAE et son système de contraintes.

Au-delà de cette complexité, les « modèles » observés présentent aujourd'hui **deux grandes fragilités** :

- Ils dépendent tous pour une large part d'éléments externes qui échappent par construction à la CAE, (le CICE, le taux du forfait social ou encore l'existence de statuts « concurrents » plus ou moins avantageux en matière de fiscalité...) ;
- Ils mobilisent tous sans exception des financements publics qui souffrent eux-mêmes de plusieurs écueils :
  - Ils reposent sur des critères parfois ambigus et/ou décalés avec l'offre réellement mise en œuvre par les CAE <sup>(3)</sup> ;
  - Ils reposent sur des assiettes étroites - les crédits liés à la création-reprise et/ou à l'emploi-formation - alors même que les CAE sont également actrices de la compétitivité des entreprises ou de l'attractivité des territoires ;
  - Ils sont fortement réinterrogés par les évolutions des compétences des collectivités territoriales dans la foulée de la Loi NOTRe.

---

2) Pour faciliter la lecture, nous avons regroupé les CAE de notre échantillon en 3 sous-ensembles, celles pour lesquelles la contribution publique est dominante, celles pour lesquelles contribution publique et contribution des entrepreneurs sont équivalentes et celles pour lesquelles la contribution des entrepreneurs est majoritaire.

3) Par exemple, quand les financeurs publics demandent des résultats en termes de création d'entreprise externe alors que la CAE a prioritairement vocation à faire grandir les entrepreneurs en son sein.



## ***Le défi de la stabilisation du modèle économique***

Si le modèle économique actuel des CAE est parfaitement maîtrisé par leurs dirigeants qui savent sur quels paramètres il est possible d'agir pour conserver un équilibre économique global, il reste fragile dans la mesure où il repose pour une large part sur des dispositifs certes « nationaux » (CICE, intéressement...) mais susceptibles d'évolutions, et sur des ressources monétaires locales, pour l'essentiel régionales, elles même fortement impactées par la Loi NOTRe et, plus largement, par le contexte contraint des finances publiques.

Dans ce contexte, il semble urgent de réfléchir à une plus grande sécurisation des ressources des CAE.

La part issue de **la contribution coopérative représente la première ressource potentielle de développement**, assurant en outre l'autonomie et l'indépendance de la coopérative. Le lien avec l'offre de service (cf. p. 5) est ici essentiel : il réinterroge les évolutions réalisables et souhaitables et également, au-delà, la stratégie de la coopérative dans son environnement.

Outre l'évolution de la contribution coopérative qui ne nous semble pouvoir être conduite qu'en cohérence et harmonie avec l'évolution du positionnement et du projet stratégique de la CAE, il nous semble que plusieurs **leviers relatifs aux financements publics** mériteraient d'être actionnés <sup>(4)</sup> :

- En premier lieu, médiatiser davantage les éléments explicatifs des coûts et des ressources des CAE et les mettre en perspective avec les résultats qu'elles obtiennent : ce point est particulièrement important pour valoriser le bon rapport coûts-bénéfices des CAE en faveur des pouvoirs publics ;
- Ensuite, élaborer un programme cohérent et ambitieux et des argumentaires visant à mobiliser des ressources monétaires provenant des politiques publiques aujourd'hui exclues de l'assiette de financement des CAE : la compétitivité, l'attractivité, l'appui à la structuration de branches professionnelles, la modernisation de l'économie, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences... : Ce levier semble important dans la mesure où les CAE produisent des éléments en la matière qui sont totalement méconnus et apparaissent au mieux comme des externalités positives alors qu'ils sont au cœur de leurs pratiques ;
- Par ailleurs, dans un contexte où les Conseils régionaux sont de très loin les principaux bailleurs de fonds publics des CAE, il semble indispensable d'accélérer et amplifier le mouvement de rééquilibrage en direction des EPCI qui ont compétence en matière de développement économique et déploient en conséquence des stratégies d'action fondées davantage sur le territoire et moins sur tel ou tel public ou telle ou telle thématique ;
- Dans un registre complémentaire, il nous semble que les importants chantiers à venir pour les CAE (voir les autres défis) plaident pour la mobilisation de ressources de financement liées à l'innovation et à la recherche-et-développement au-delà des ressources du « quotidien » qui sont aujourd'hui intégralement fléchées vers l'appui aux entrepreneurs ;
- Enfin, dans la perspective d'anticiper les éventuelles difficultés des CAE, il pourrait être intéressant de structurer un dispositif d'alerte et de prévention assorti de moyens d'action, voire, de manière plus ambitieuse, de construire une méthodologie partagée d'appui à l'évolution du positionnement stratégique des CAE qui se questionnent en la matière.

---

4) Sans pour autant faire preuve d'angélisme tant la situation des collectivités apparaît aujourd'hui contrainte.

---

## La gouvernance et le sociétariat

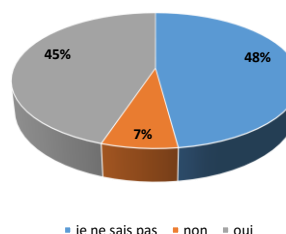
---

L'enquête en ligne réalisée auprès des entrepreneurs salariés a permis de révéler **les nombreux bénéfices que leur apporte le sociétariat**, avec par ordre d'importance dans les citations :

- Une meilleure participation et une meilleure connaissance de la CAE et de son fonctionnement ;
- Une nouvelle dynamique collective entre entrepreneurs ;
- Le fait d'être copropriétaire de son entreprise et de piloter son outil de travail ;
- Le lien social ;
- De nouvelles opportunités de développer son activité ;
- Plus marginalement, un revenu complémentaire ou une « épargne forcée ».

Malgré les valeurs ajoutées perçues par ceux qui sont aujourd'hui sociétaires, **une large part de ceux qui ne le sont pas encore reste incertaine sur son envie de le devenir.**

Souhaitez-vous devenir sociétaire ?  
(833 réponses)



Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation :

- Un nombre significatif d'entrepreneurs en phase de primo-développement et qui ne se sentent en conséquence pas nécessairement prêts à investir beaucoup de temps dans le sociétariat ;
- Un manque de lisibilité des parcours d'évolution des entrepreneurs vers le sociétariat ;
- Un décalage entre les préoccupations de l'équipe d'animation et celles des entrepreneurs salariés qui font que les sujets réellement communs ne sont pas nécessairement aussi nombreux que ce que les dirigeants de CAE pourraient souhaiter ;
- Dans certains cas, un comportement relativement consumériste des entrepreneurs salariés...

Plus largement, et le constat est ici plus préoccupant, il apparaît que dans la plupart des CAE visitées la participation réelle des sociétaires aux instances de la CAE, à l'exception des Assemblées générales, soit assez faible, témoignant en cela d'une implication limitée dans la gouvernance de la structure.

Même s'il ne s'agit sans doute pas de la seule explication, le poids prépondérant des « fondateurs » dans le pilotage de « leur » structure peut se révéler un peu écrasant pour les entrepreneurs salariés, surtout ceux qui sont arrivés récemment et, partant, limiter l'envie d'y exercer des responsabilités.

Au final, si la situation apparaît aujourd'hui fortement contrastée entre une très forte satisfaction de ceux qui sont sociétaires et un relatif attentisme de ceux qui ne le sont pas encore, on observe malgré tout que **le taux de sociétariat augmente avec l'ancienneté et concerne après 3 années de présence plus d'un entrepreneur sur deux (52%)**, avec une forte accélération au cours de la 3<sup>ème</sup> année.

Dans ce contexte, il est possible d'affirmer que, d'un point de vue strictement quantitatif, l'accès au sociétariat est une solide réalité dans la plupart des CAE en activité en France.

## ***Le défi du développement du sociétariat et de l'évolution de la gouvernance***

La vaste enquête en ligne a fait apparaître une situation en apparence paradoxale concernant le sociétariat au sein des CAE puisque les entrepreneurs sociétaires sont très satisfaits de l'être et déclarent en retirer des bénéfices alors que ceux qui ne le sont pas encore sont 7% à ne pas vouloir le devenir et 48% à ne pas savoir si c'est une évolution qu'ils envisagent pour eux-mêmes.

C'est une des rares questions posées dont les résultats apparaissent aussi clivants.

Nous avons formulé précédemment plusieurs hypothèses qui nous semblaient pouvoir expliquer cette situation.

La première est liée au niveau de maturité de l'entrepreneur et de son activité qui, encore insuffisants, l'amènent à ne pas faire pour l'instant de l'accès au sociétariat une de ses priorités.

- ⇒ En réponse à ce premier cas de figure, **le principal levier à disposition des CAE est vraisemblablement celui de l'information et de la formation** qui permettent à l'entrepreneur salarié, quand le moment est venu, de sauter le pas.

La deuxième série d'explications concerne le manque de lisibilité du parcours permettant d'accéder au sociétariat et le manque de précision sur le rôle attendu d'un sociétaire, notamment en comparaison des entrepreneurs salariés qui ne le sont pas.

- ⇒ **La clarification du « qui fait quoi » comme le balisage du chemin menant au sociétariat constituent des leviers-clefs** en réponse à ce type de blocage.

Le troisième type de raison est plus problématique car il repose sur l'idée et/ou sur une pratique où le pouvoir réel au sein de la CAE n'est pas aux mains de ses sociétaires mais dans celles des équipes d'appui et/ou de ses mandataires sociaux, par ailleurs souvent ses fondateurs ou cofondateurs.

- ⇒ Cette réalité invite à **approfondir la mise en œuvre des règles démocratiques** qui régissent Scop et Scic, à **aménager la gouvernance** et le partage des responsabilités entre l'ensemble des sociétaires, ou enfin à **organiser l'évolution** ou le renouvellement **des équipes dirigeantes**.

Au final, quelles que soient les raisons, potentiellement cumulatives, qui expliquent la situation paradoxale des CAE en matière de sociétariat, **le défi est partagé : il consiste à passer progressivement de 52% de sociétaires parmi les entrepreneurs de plus 3 ans, constatés aujourd'hui en moyenne, à 100% comme la Loi de juillet 2014 sur l'ESS l'impose désormais aux CAE.**



Opus 3 est un cabinet de conseil, créé en 1995, qui accompagne l'État, les Collectivités locales, les structures de l'économie sociale et solidaire et les entreprises dans leurs projets et actions favorisant le développement de l'emploi durable.

Avec une équipe de consultants expérimentés et plus de 800 missions à son actif, Opus 3 apporte à ses clients un accompagnement expert pour concevoir, mettre en œuvre, piloter et évaluer leurs projets dans les domaines de l'emploi, du développement économique et de l'intérêt général.