

Chez Coopaname, les salariés-entrepreneurs inventent de nouvelles formes de gouvernance

Dans le cadre du mois de l'économie sociale et solidaire qui s'est déroulé en novembre, *Novethic* a souhaité aller à la rencontre de *Coopaname*, une coopérative d'activités et d'emplois, créée en 2004, qui compte aujourd'hui 850 salariés. Une véritable ruche dans laquelle les décisions sont prises par consensus, quitte à prendre le temps.



48 salariés ont exercé un mandat dans l'une des nombreuses instances démocratiques de la coopérative en 2016. - Léa Sangiorgio / Coopaname

Elle a été baptisée "la monumentale" pour désigner l'imposante chemise remise à tout nouveau salarié de *Coopaname*. Il faut bien ça pour entrer dans les coulisses de la coopérative et tenter de s'y retrouver.

Actuellement, 850 personnes peuplent l'entreprise.

Graphiste, rempailleur de chaises, consultante, e-commerçant, développeur informatique ou magicienne, ils ont tous une activité économique qu'ils développent de manière autonome, tout en étant salarié de la structure et en bénéficiant d'une protection sociale. C'est le principe des coopératives d'activité et d'emploi, qui existent en France depuis les années 90.

Mais bien que chacun ait une activité indépendante et ne soit pas souvent présent physiquement dans les locaux, la vie interne est intense pour les *coopanamiens*. Co-présidence sans candidat, direction générale à trois, comités d'engagement, d'éthique, commissions recherche, business ou encore développement économique... *Coopaname* ne cesse d'inventer de nouvelles formes de gouvernance.

"On réalise ce que beaucoup souhaitent en termes de démocratie sociale mais ça demande un énorme investissement sans qu'il n'y ait de plus-value financière", explique d'entrée de jeu Hélène Vandembilcke, co-directrice générale et salariée au sein de l'équipe permanente de *Coopaname* depuis le début de l'aventure en 2004.

"Nous avons une culture du consensus assez forte, ce qui fait que nos développements peuvent prendre du temps.

On considère que si on n'est pas tous d'accord, c'est que ce n'est pas le bon moment ou la bonne façon de faire."

École coopérative

Coopaname tente ainsi d'inventer un nouveau rapport au travail, fondé sur un lien social et non sur un lien de subordination ou un rapport commercial.

"Nous sommes une école coopérative" résume Hélène Vandebilcke, où l'on apprend en marchant.

Elle en est l'exemple parfait puisqu'elle a démarré comme assistante, puis chargée d'accompagnement, avant de devenir responsable des affaires sociales, un poste créé il y a cinq ans pour répondre aux nouveaux besoins.

Son chantier du moment consiste à identifier les missions des représentants du personnel dans une telle structure. Trois comités ont été créés, il y a deux ans, à titre expérimental, pour gérer les situations complexes ou conflictuelles. Chacun comprend six salariés désignés pour une partie d'entre eux par les instances représentatives du personnel. Le reste des membres est tiré au sort par la direction parmi les 220 salariés associés n'ayant pas d'autre mandat au sein de la coopérative.

Tirage au sort

"Nous allons mettre en place une jurisprudence sur ce qui ressort de ces comités pour que nous puissions documenter nos décisions futures", précise Karen Smith Ganilski, co-présidente depuis juillet.

Arrivée il y a quatre ans dans l'entreprise pour lancer son activité de consultante, elle s'est très vite impliquée et est devenue déléguée du personnel puis salariée associée. Elle a été désignée co-présidente sans s'être portée candidate, après un consensus trouvé au sein du conseil d'administration.

"À terme, notre objectif est d'organiser un tirage au sort pour la co-présidence parmi les associés", explique Hélène Vandebilcke. "L'étape intermédiaire était cette élection sans candidat. Cela fonctionne parce que les anciens transmettent aux nouveaux, dans une démarche apprenante, de pouvoir collectif et d'émancipation. Ce n'est pas toujours simple mais la confiance et la bienveillance font le ciment de Coopaname."

En 2016, 48 personnes au total ont exercé un mandat au sein d'une des nombreuses instances de la coopérative.

"Ça me paraissait naturel de m'engager dans l'entreprise, car le projet m'intéresse beaucoup et qu'il est en cohérence avec la manière dont je perçois la gouvernance", témoigne Karen Smith Ganilski. "Ce n'est pas une posture simple, je me remets sans arrêt en question, mais en même temps ça prend un sens différent que dans les entreprises classiques car nous sommes dans l'horizontalité. C'est novateur et passionnant, les idées circulent, on est toujours en recherche."

C'est peut-être à cela que ressemble l'entreprise de demain...

Concepcion Alvarez @concel