

7.7.7 협동조합 토크콘서트

2015 프랑스 협동조합
해외연수 결과보고회

프랑스 협동조합을 이야기합니다

사업고용협동조합과
체인형사업가협동조합을 중심으로



코파남, 카자코, 스마트, 코페릭, MDSAP, 까날 비디, 옵틱 2000...

7명의 협동조합 전문가가 7개 프랑스 협동조합을 방문하고 돌아와 들려주는 7가지 이야기!

2015. 9. 8(화) 13:30 – 18:00

서울시 청년허브 다목적홀 '활력'



(목 차)

I. 연수개요

II. 소사업자(상공인) 협동조합의 경영 발전전략

1. 상업협동조합 개요와 주요내용 - 프랑스상업협동조합연합회(FAC) 5
2. Optic 2000 - 안경점 협동조합 14
3. MDSAP(Maison de Service a la Personne) - 대인서비스 협동조합 21
4. Canal BD - 만화전문서점 협동조합 32

III. 사업고용협동조합(CAE), 혁신적인 공유기업 모델

1. 사업고용협동조합 개요와 주요내용 39
2. Coopaname - 일반형 사업고용협동조합 45
3. Coopetic - IT 등 테마형 사업고용협동조합 51

IV. 공익협동조합(SCIC), 지역과 다중이해관계 기반 모델

1. 공익협동조합 개요와 주요내용 65
2. Casaco - 공간공유 공익협동조합 67
3. SMartFR - 문화예술 행정서비스 공익협동조합 74

|

연수개요

□ 연수 주제 : 해외의 협동조합 프랜차이징 경영지원전략 연수

□ 연수 기간 : 2015년 6월 20일 ~ 26일

□ 연수 국가 : 프랑스 파리

□ 연수 목적 :

- 경영능력이 취약한 소사업자들이 프랜차이즈형 협동조합의 설립을 통하여 수많은 소사업자들의 비즈니스 발전에 기여한 사례를 집중적으로 조사하여 우리나라 초기 프랜차이즈형 협동조합의 애로요인의 해결방안 수립 및 실천에 기여
- 프리랜서형 협동조합의 모델을 혁신적으로 개발한 프랑스의 사업고용협동조합(CAE)를 조사 분석하여 우리나라에서 협동조합 방식의 창업 혁신모델을 개발하고 실천하는데 기여

□ 연수 목표 :

- 프랜차이즈형 협동조합과 사업고용협동조합, 상업협동조합연합회를 방문 조사하여 보고서의 작성 및 발표
- 연수 참여자의 기관 사이의 협력적인 체계의 구축을 통하여 이미 설립된 두 가지 유형의 협동조합에 대한 효과적인 지원시스템 및 활성화 방안 수립과 실천
- 서울시, 소상공인진흥공단, 중기청 등 관련기관에 대한 정책적 제언 마련

□ 연수 참가자

이름	소속기관	직위
장종익	한신대학교 사회혁신경영대학원	조교수
송인창	대안노동자협동조합연합회(해피브릿지협동조합)	회장
이성수	신나는조합	상임이사
송문강	아이쿱협동조합지원센터	이사
신순예	한국협동사회경제연대회의	사무국장
박범용	서울시사회적경제지원센터	상임본부장

□ 방문일정

날짜	시간	방문기관	주소
6.22 (월)	10:00~ 13:00	Coopaname(CAE) Cooperatif! www.coopaname.coop/	3-7 rue Albert Marquet 75020 Paris Tel: 01 43 71 82 69
	15:00~ 17:00	Casaco http://www.casaco.fr/	6, Avenue Jean Jaurès, 92240 Malakoff Tel: 01 47 35 96 63
6.23 (화)	10:00~ 12:00	SMartFR(SCIC) http://www.smartfr.fr	Résidence Creatis 226, rue St-Denis, 75002 Paris Tel: 01 55 31 76 03
	14:30~ 17:00	Coopetic(CAE) http://www.coopetic.coop/	7 rue de Palestro, 75002 Paris Tél: 09 51 58 16 72
6.24 (수)	10:00~ 12:00	상업협동조합연합회 (Fédération du Commerce Cooperatif et Associé, FCA) www.commerce-associe.fr	7, rue de Lourmel, 75015 Paris Tél: 01 44 37 02 00
	14:00 ~16:00	MDSAP(대인서비스 협동조합) (la maison des services à la personne) http://www.mdsap.fr/	FCA 사무실에서 미팅 10, rue Saint Marc, 75002 Paris Tel: 01 42 25 76 09
6.25 (목)	14:30 ~16:00	Canal BD(만화 전문서점 협동조합) http://www.canalbd.net/	BDNET BASTILLE 26, rue de Charonne, 75011 Paris HP: 06 81 65 27 45
	15:30 ~17:30	Optic 2000(안경점 협동조합) www.optic2000.fr	5, avenue Newton, 92143 Clamart Tél : 01 41 23 20 03

II

소사업자(상공인) 협동조합의 경영 발전전략

1. 상업협동조합 개요와 주요내용 - 프랑스상업협동조합연합회(FAC) -

□ 방문일시 : 2015년 6월 24일(수), 10~12시

□ 방문 면담자 : Ms. Alexandra Bouthelier(Déléguée Générale)

1) 개요와 조사 대상 선정 이유

- 프랑스는 소비자나 기업을 상대로 상품과 서비스를 공급하는 독립적 자영업자나 소기업들의 협동조합이 상당히 발달된 국가임. 프랑스는 이러한 협동조합을 상업협동조합(Commerce Coopératif)으로 명명하고 있음.
 - 슈퍼마켓, 스포츠용품 전문점, 안경점, 건축자재 및 홈데코레이션 제품 판매점, 약국, 자동차 정비점, 유아용품 전문점, 문화상품 전문점, 사무용품 전문점, 호텔, 여행사, 사진점 등 총 30여개 업종에 종사하는 31천 6백 여 독립적 자영업자 및 소기업주들이 89개의 협동조합을 운영하고 있으며, 이는 전체 상업부문 거래액의 30%를 차지하고 있을 정도로 큰 비중을 차지하고 있음. 프랑스 상업부문에서 프랜차이즈가 전체의 15~17%를 차지하는 것을 볼 때, 협동조합의 높은 비중을 파악할 수 있음.
- 연수단은 프랑스의 상업협동조합의 전체적인 모습과 발전배경을 파악하기 위하여 상업협동조합연합회(Fédération du Commerce Coopératif et Associé, FCA)¹⁾를 방문하였음.
- 1963년에 설립된 상업협동조합연합회는 사업을 수행하지 않고 활동(non-business activities)을 전개하고 있는 비사업연합회라고 할 수 있는데, 직원 6명을 두고 i) 법률 및 제도의 개선 등을 위한 대정부의회 로비 활동, ii) 상업협동조합의 대국민 홍보 및 대학 등 교육기관에 알리는 기능의 수행, iii) 회원 조합에 대하여 세제 및 소비자 관련 법률 자문기능의 수행 등을 수행하고 있음.
- 이하는 이 상업협동조합연합회로부터 얻은 정보를 바탕으로 정리한 프랑스 상업협동조합의 현황임.

2) 프랑스 상업협동조합의 정의와 위상

□ 상업협동조합의 정의와 현황

- 상업협동조합은 점포의 독립적 경영주들이 점포의 네트워크를 조직화하는 방식의 하나로 정의됨.
- 독립적 점포의 경영주들의 네트워크는 협동조합 형태 이외에 다른 조직형태로 만들 수도 있는데 프랑스에서는 80%가 협동조합 형태를 취하고 있음.
- 독립적 자영업자들에 의해 결성되고 관리되는 상업협동조합은 독립적 점포의 경영주들이 주인임과 동시에 이용자라고 할 수 있는데 1854년에 처음 설립된 가장 오래된 형태의 네트워크 방식임.

1) 홈페이지는 www.commerce-associe.fr.

그림 <30개 이상 업종에 걸친 153개의 협동조합 보유 브랜드>



- 2014년 통계에 따르면, 상업협동조합은 30개 이상의 다양한 분야에서 프랑스 소매업 시장의 30% 비중을 차지
 - 총 1,419억 유로(한화 약 170조원) 매출을 올리고 있는데 전체 GDP의 7%를 차지함.
 - 89개 상업협동조합이 31,574개 자영업자 혹은 소기업가 조합원을 포괄하고 있고, 153개의 브랜드를 관리하고 있음.
 - 89개 상업협동조합에 소속된 점포는 모두 43,870개이고, 이 점포와 상업협동조합에 고용되어 있는 직원 수는 모두 534,308명임.

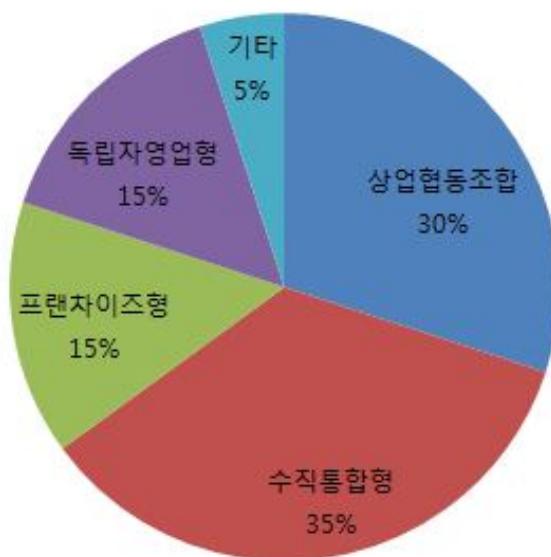
□ 프랑스 소매점포의 조직형태와 상업협동조합의 위상

- 상업협동조합연합회(FCA)에 따르면, 프랑스의 모든 업종의 소매점포는 크게 독립적인 자영업자들이 운영하는 형태와 네트워크에 소속되어 운영되는 형태로 나누어지는데, 점차로 전자의 점포 수 비중이 줄어들고 후자의 비중이 늘어나는 것으로 알려지고 있음.
 - 그 이유는 상업(commerce)이 제품의 개발, 경영, 구매, 재무, 마케팅, 법률 등을 포함한 점차 다층적이고 복잡한 비즈니스로 변화하고 있기 때문임. 상업분야에서 기업을 운영하는 주체는 1) 소비자의 변화하는 수요에 적극 대응해야 하고, 2) 갈수록 치열해지는 경쟁과 높아지는 리스크에 대응해야 하며, 3) 지역사회, 직업적 네트워크, 사회적 네트워크 등에 결합할 필요가 있음.
- 네트워크는 수직통합형 네트워크, 프랜차이즈형 네트워크, 협동조합형 네트워크로 나누어짐. 그 외에 라이선스, 판매대행, 위탁판매와 같은 계약 관계에 의한 네트워크도 있지만 이는 작은 비중을 차지하고 있음.
 - 이에 대한 자세한 내용과 특징은 아래 표를 참조할 것.

표 <프랑스 소매점포 운영의 조직방식>

조직 방식	특징
독립적 자영	자영업자가 시장거래를 통하여 비즈니스를 조직화하고 독립적으로 자기책임 하에 운영
네트워크 소속하에서의 운영	수직통합형 네트워크 네트워크 내 점포는 한 기업의 소유 하에 위계적이고 통합적으로 경영되며 각 점포는 고용된 매니저에 의해 경영
	프랜차이즈형 네트워크 네트워크 내 점포는 자영업자에 의하여 경영되지만 점포에서 판매되는 상품과 서비스는 네트워크 본사에 의하여 기획되고 관리됨. 네트워크 본사와 점포는 독립적인 소유관계이지만 네트워크는 본사 (franchisor)의 이니셔티브에 의하여 결성됨.
	협동조합형 네트워크 네트워크 본사와 점포의 비즈니스관계는 프랜차이즈형 네트워크와 유사하지만 이 네트워크는 점포 소유자들의 이니셔티브에 의하여 결성되고 소유되며 관리됨.

그림 <프랑스 소매점포 운영의 조직형태 분포>



- 위 그림 <프랑스 소매점포 운영의 조직형태 분포>를 살펴보면, 수직통합형 네트워크에 소속된 점포 수의 비중이 35% 정도로 가장 많고, 그 다음이 협동조합형 네트워크에 소속된 점포 수의 비중이 30%로 높음. 이는 프랜차이즈형 네트워크에 소속된 점포 수의 비중이 15%인 것에 비하여 2배 가량 많다는 점을 보여줌.
 - 이러한 상업협동조합의 높은 비중은 프랑스의 특징이라고 할 수 있고, 우리나라와는 상당히 큰 차이를 나타내주고 있음.

□ 프랑스 상업협동조합의 역사와 발전과정

- 상업협동조합은 19세기 말 제조업자들의 독점적 횡포 및 소비자협동조합의 혁신적인 비즈니스로 인

한 경쟁에 직면한 식료품점포의 주인들이 공동구매력을 발휘하고자 설립한 것이 첫 출발이라고 할 수 있음. 20세기 초부터 2차 세계대전 전까지 프랑스 소도시 이상에 소재하는 식료품점포 주인들은 대부분 협동조합을 결성하였고, 이러한 협동조합은 다시 Unico라고 하는 전국적 공동구매 조직을 결성하였음.

- 이러한 공동구매 조직의 성과가 나타나면서 식료품 점포뿐만 아니라 안경점, 약국 등 다른 업종의 자영업자들도 협동조합을 설립하기 시작하였음.
- 상업협동조합은 1960년대 대량생산-대량소비 시대에 맞추어 유통업이 크게 변화하면서 독립적 자영업자들이 대형슈퍼체인 및 제조기업의 직영체인점과의 경쟁에 직면하고 프랜차이즈의 지점화에 맞서 마케팅, 커뮤니케이션, 노하우 등에 대한 필요성에 따라 공동의 브랜드 아래로 그룹화하면서 급격히 발전하였음.
 - 즉, 구매 조건을 개선하는 것으로는 충분하지 않다는 자각 속에 마케팅의 관점에서 공동의 판매 유통정책을 개발하기로 결정하고 이를 협동조합이 담당하면서 협동조합의 사업규모가 크게 확대되기 시작함.
 - 또한 협동조합은 재정 구조의 강화와 가입 회원에 대한 서비스 확대(정보시스템 구축, 전문교육 실시 등) 등을 꾀함.
- 또한 상업협동조합은 1960년대에 스포츠용품 전문점, 안경점, DIY(소비자직접제조가구점), 호텔 등으로 크게 확대됨.
- 현재에는 스포츠 용품과 안경, DIY, 식품 분야의 소매업에서 상업협동조합이 시장을 주도하고 있음: Leclerc, Intersport, Optic 2000, Systeme U...

3) 프랑스 상업협동조합의 운영 원리와 구조

□ 상업협동조합의 운영 방법

- 프랑스 상업협동조합은 기본적으로 동종 업종의 자영업자들이 자신들의 금융, 기술, 인력, 지식을 서로 공유한다는 정신에 입각하여 공동의 비즈니스 전략을 수립하고 협동조합의 경영전문가를 통하여 이러한 전략을 실행하도록 하며, 이를 모니터링 하는 데 참여할 의지를 가지고 있는 사람들에 한하여 조합원 가입을 허용함.
 - 조합원의 가입심사를 이사회에서 심사하게 되는데, 2-3단계 혹은 4-5단계의 절차가 있는 것이 보통임. 가장 중요한 점은 조합 가입 희망자가 협력적인 사람인지를 확인하는 것임. 보통 조합에 가입하고자할 경우에 기존 조합원 5명의 서명을 받아야 함.
 - 조합원 총회에서 조합원을 퇴출할 수 있도록 규정하고 있음.
 - 이러한 조합원들은 조합 임원 선출에 참여할 권리를 지니고 있음.
 - 지배구조는 경영이사회(Board of directors)와 관리이사회(Supervisory board)로 구분되며, 경영이사회가 경영을 집행하며, 관리이사회를 경영이사의 경영집행을 관리감독하고, 회장(president)이 마지막

막 결정권한을 지니고 있음.

- 조합원들은 사안별로 중요한 정책방향을 결정할 각종 위원회(commissions, working groups)에 참여하여 모든 조합원 사업장의 비즈니스와 관련된 공동의 정책 마련에 참여. 이 위원회에는 해당 사안의 전문성을 지닌 협동조합 직원이 함께 참여하게 됨.

그림 <프랑스 상업협동조합의 운영 방법>



- 협동조합은 동종 업종의 비즈니스를 네트워크 방식으로 수행하는데 필요한 브랜드, 제품, 점포 운영 혁신방법, 마케팅 방법, 기타 서비스 등을 조합원 사업장에게 제공함.
 - 또한 조합원을 대신하여 원부자재의 구매를 공동으로 수행하며, 물류 등에도 관여함.
 - 전체 협동조합의 약 60%가 네트워크 비즈니스 방식에 관하여 조합과 조합원간의 공식적 계약을 체결하여 이행하고 있는 것으로 조사됨.
- 또한 조합원 사업장에서 필요한 경영관리기법, 자금조달, 분쟁조정, 법률, 인력 훈련 등에 관한 조언과 상담 및 지원서비스를 제공함.
 - 조합원 사업장의 영업실적이 낮을 때 조합에 요청하면 조합에서 전문가를 파견하여 방문지도 및 경영분석을 실시하여 원인 파악과 대안을 마련해 줌.
 - 여러 상업협동조합들이 공동으로 출자하여 설립한 금융지원협동조합(Socorec)은 조합원이 매장을 확대하거나 혁신하고자 할 때 필요한 자금을 저리 융자하거나 보증서를 발급하여 조합원들이 은행으로부터 용이하게 대출받을 수 있도록 하는 것으로 목적으로 함.

□ 상업협동조합의 6대 운영 원리

① 독립성

- 조합원들은 법률·금융 측면에서 독립적인 자영업자들로서 자신의 사업장을 협동조합의 공동 브랜드 하에서 독립적으로 운영한다.

② 자원의 공유화(pooling and sharing)

- 협동조합은 조합원들이 보유한 금융, 인력, 전문성 등의 자원을 함께 모으고 나눈다는 원리 하에서

운영하고, 협동조합의 운영으로 발생하는 잉여도 함께 나눈다.

- 조합원들은 출자를 의무적으로 해야 하고, 조합원 사업장의 매출액에 따라 조합운영비에 대한 분담금 또는 홍보비 분담금을 비례하여 납입하는 것이 일반적임.

③ 소유=이용의 일치(shareholding)

- 협동조합은 조합원 즉, 파트너의 소유이고, 이는 협동조합의 안정적인 소유구조와 정책을 보장한다.

④ 참여

- 조합원 즉, 파트너들은 협동조합의 지배구조와 정책의 실행에 적극 참여한다.

⑤ 민주주의

- 조합원들은 총회에서 1인1표의 원칙 하에서 협동조합의 리더들을 민주적으로 선출한다.

⑥ 연대

- 조합원들은 일상적으로 서로 금융적으로나 경영적으로 서로 돋고 협력하는 파트너들이다.
- 특히 조합원 가맹점이 어려움에 처해있을 때 조합원들이 지원하는 전통.

□ 상업협동조합의 규모 및 조합원 특성

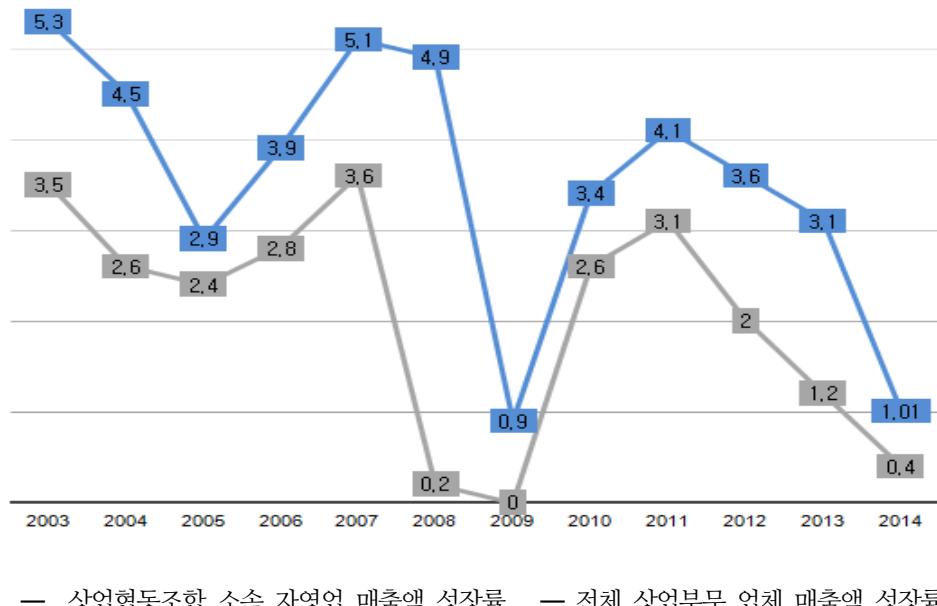
- 프랑스 상업협동조합 당 조합원수는 355명, 협동조합이 보유하는 브랜드 당 점포수는 292개 점포로 상당히 큰 네트워크라고 할 수 있음.
- 32천여 명의 조합원들은 평균 49세이고, 여성들이 20%를 차지하고 있음.
 - 그리고 조합원으로 가입할 때 창업자이거나 기존 점포의 인수자의 연령은 평균 40세임.
 - 새로 점포를 개설하여 네트워크에 가입을 신청한 사람들은 주로 기존 조합원(전체의 22.5%)이거나 조합원의 자녀(전체의 18%)이거나 협동조합의 직원(전체의 19%) 혹은 관련 업종에 종사하는 직원(전체의 6%)인 것으로 조사됨.
- 전체 조합원의 80% 가량이 1개의 점포를 보유하고 있고 점포별로는 비식품분야에서는 평균 6명을, 식품분야에서는 평균 61명을 고용하고 있는 것을 볼 때, 직원을 고용하는 소기업가들이 대부분이라고 할 수 있음.
 - 약 18%의 조합원이 여러 개의 점포를 보유하고 있는데, 이들은 대부분 2-3개의 점포를 보유하고 있으며, 10개 이상의 점포를 보유하고 있는 조합원들은 전체 조합원수의 1% 미만인 것으로 조사되고 있음.
 - 조합원 당 평균 1.3개의 점포를 소유하여 운영하고 있음.

4) 성과와 시사점, 한계

□ 프랑스 상업협동조합의 성과와 성공요인

- 유럽의 여러 나라에서 프랜차이즈의 팽창을 억제하면서 협동조합이 그 자리를 차지하는 방향으로 나가고 있는 것으로 확인되고 있음.
- 특히 프랑스의 상업협동조합은 설립 초기에는 조합원 사업장이 영세하였으나 협동조합의 발전과 더불어 조합원 사업장의 규모도 확대 발전하고 있는 것으로 평가됨.
 - 이는 자영업 종사자수의 확대보다는 자영업자의 소기업가로의 발전을 통하여 소기업에서 고용이 창출되는 방식으로 상업분야가 발전하는 것을 알 수 있음.
- 상업협동조합 소속 자영업 매출액 성장률이 전체 상업부문 업체의 매출액 성장률보다 높다는 점은 상업협동조합 방식의 네트워크가 효율적이라는 점을 시사해 줌.
 - 상업협동조합 방식의 네트워크를 통한 자영업자의 점포운영이 독립적인 자영업자의 점포운영에 비하여 효율적일 뿐만 아니라 주식회사형 프랜차이즈방식이나 수직적 통합방식에 의한 점포 운영에 비해서도 뒤처지지 않고 있다는 점을 증명함.

그림 < 상업협동조합 소속 자영업자들의 매출액과 전체 상업부문 매출액의 성장을 비교>



- 상업협동조합 모델의 효율성은 조합원 사업장들로 하여금 소비자의 기대와 상업의 변화에 적응하면서 경제위기(소비에 영향을 주는 요소들 : 세금 압박(56%), 경제의 불확실성(34%), 실업(30%), 안 좋은 기후(17%) 등)에 대응할 수 있도록 함.
- 40여 개의 협동조합이 출자한 금융회사인 소코렉(Socorec)이 가입자들이 판매망을 확대할 수 있도록 지원하는 역할을 하고 있음.

- 상업협동조합은 높은 지역 착근성을 보여 지역 주체들과 긴밀한 협력 속에 일하면서 지역경제에 적극 참여, 그 발전에 기여하고 있음.

□ 시사점과 한계

- 협동조합이 추진하는 브랜드의 경쟁력이 높아지고 있다는 점임.
 - 이는 협동조합형 네트워크의 규모가 상대적으로 크기 때문임. 89개 상업협동조합의 조합 당 평균 조합원수는 355명에 달하고, 조합 당 평균 점포 수는 493개에 달할 정도로 많은 편임. 브랜드 당 점포수는 292개에 달함.
 - 반면에서 프랑스 상업협동조합연합회에 따르면, 프랑스에서의 주식회사형 프랜차이즈는 약 1,700개가 있는데, 프랜차이즈 당 가맹점수는 상대적으로 작은 편이라고 함.
- 우리나라에서 적지 않은 사람들이 사업자협동조합은 골목상권을 지키기 위하여 5-10명의 자영업자들이 동네에서 소규모로 협동조합을 운영하는 것으로 이해하고 있는데, 현재 시장 및 기술수준에 비추어볼 때, 이렇게 적은 규모의 협동조합으로는 조합원 사업체에 편익을 제공할 수 있는 경쟁력 있는 서비스를 제공하기가 어렵기 때문에 생존가능성이 높지 않다는 점을 시사해 줌.
- 그러나 시간의 제약 및 자료의 제약 등으로 프랑스 상업협동조합의 설립 초기에 직면하였던 어려움을 어떻게 극복하였는지에 대한 보다 자세한 정보는 충분히 파악하지 못해서 이를 업종별로 추후에 보완할 필요가 있음.
- 프랑스 협동조합 섹터 및 사회적경제 섹터의 일환으로서 연대하고 있다는 느낌은 크게 받지 못함. 우리나라에서 상업협동조합을 프랑스처럼 발전시키면서 이러한 상업협동조합이 발전과정 초기부터 협동조합 섹터 및 사회적경제 섹터와 연대하는 방향으로 전통이 수립될 수 있다면 우리나라는 후발성의 이익을 성취하면서 한 단계 발전하는 모습을 이루어낼 수 있을 것임.

그림 <FCA 알렉산드라 부텔리에 상임이사와 함께>



2. 옵틱2000(Optic 2000) - 안경점 협동조합

□ 방문일시 : 2015년 6월 25일(목), 15시~17시

□ 방문 면담자 : Mr. Didier Papaz(President)

1) 개요와 조사 대상 선정 이유

- 1962년에 5명의 안경점주들이 안경재료 공동구매 사업을 위하여 설립된 Optic 2000 협동조합은 2014년 말 현재 1200여 조합원에 2천 개 이상의 안경점이 가입된 대규모 경쟁력 있는 체인형 협동조합으로 발전하였음.
- 이러한 체인점포에서 올리고 있는 매출액은 13억 유로나 되고, 협동조합은 500명의 종업원을 고용 할 정도로 대규모 기업으로 성장하였음.
- Optic 2000은 안경소매상들이 판매하는 안경과 렌즈 등의 제품을 공동으로 구매하여 원가절감에 기여하고 'Optic 2000'이라는 브랜드를 공동으로 사용하여 소비자로 하여금 강력한 브랜드 인지도를 갖도록 하는 효과를 나타내고 있으며, 조합원들을 위한 새로운 제품의 개발, 마케팅, 광고 전략을 실시하고 있음.
- 또한 Optic 2000은 1989년부터 조합원을 위한 연수원을 운영하여 조합원들에게 최상의 기술훈련을 제공하여 시장 및 기술환경의 변화를 적극적으로 수용하도록 지원하고 있으며, 재단으로 설립하여 유전적으로 시력이 상실된 사람들을 위한 다양한 사회공헌 활동을 펼치고 있음.
- 프랑스 안경시장에서 2014년에 18%의 시장 점유율을 지니고 있어 프랑스 안경 및 렌즈 시장 점유율 1위를 차지하고 있는 Optic 2000의 발전과정과 배경 그리고 그 원리를 이해하게 되면 체인형 사업자협동조합의 발전원리를 이해하는데 적지 않은 도움이 될 것으로 사료됨.
- 또한 한국에서의 안경점은 그동안 개인사업 중심이었으나 최근에 주식회사 형태의 프랜차이즈체인이 나타나기 시작하고 있으며, 협동조합 형태의 체인을 시도할 수 있을 것으로 기대되며, 협동조합기본법에 의하여 안경점협동조합이 설립되고 있음. 협동조합 형태의 안경점체인의 발전경로와 전략을 도출하는데 시사점을 얻고자 함.

2) Optic 2000의 초기 발전과정

- 1962년에 프랑스 서부에서 안경점을 운영하던 5명의 점주들이 안경재료의 공동구매를 위하여 Gadol이라고 하는 조직을 만든 것이 Optic 2000의 시작이었음. 협동조합은 이후 상당기간 동안 안경재료의 단순한 공동구매를 위한 조합원 협의기구 수준이었음.
- 1969년에 협동조합은 Optic 2000이라고 하는 브랜드를 만들기로 결의하였고 이후 안경 및 마케팅 관련 전문가를 채용하였으며, 1981년에는 처음으로 마케팅 플랜을 시행하였지만 1987년까지 협동조합 Optic 2000의 조합원은 약 200명 정도였으며, 조합의 주요 사업은 공동구매 사업이었음.

그림 <Optic 2000 조합원 매장 건물>



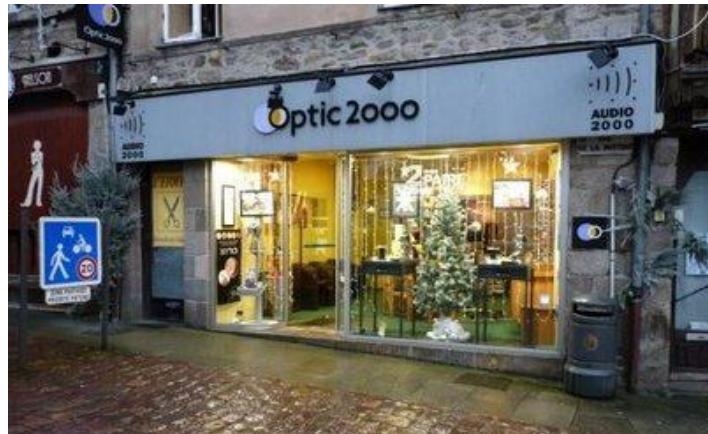
- 그러나 1987년에 TV에 처음으로 Optic 2000이라는 브랜드를 광고를 하고, 1988년에 ‘안경 1개의 가격에 2개를 드립니다’라고 하는 새로운 마케팅 전략을 수립하여 실천하면서 Optic 2000 협동조합은 급속히 발전하기 시작하였음.
 - 이렇게 적극적인 마케팅 전략의 실천으로 Optic 2000은 안경점 업계에서 큰 두각을 나타내기 시작하였음. 조합원수가 1962년부터 1987년까지 25년 동안 5명에서 200명으로 매년 8명 정도 증가한 것에 비하여 1988년부터 1997년까지 매년 100명의 조합원이 증가하였음. 그리하여 1997년에 Optic 2000에 소속된 안경점포는 약 1,2000개에 달하였음.
- 또한 1988년부터 Optic 2000 협동조합 본부는 2번째 안경의 조립라인을 설치하여 인력을 채용하기 시작하였고, 안경, 렌즈, 안경테, 기타 액세서리 등의 물류기능을 담당하기 시작하였음.
- 1989년에 안경사들을 훈련시키는 Ideco라는 이름의 연수원을 설립하고 안경시장의 확대에 맞추어 예비 안경사들이 Optic 2000 협동조합이 가입할 수 있도록 훈련하고 기존 조합원 안경사들의 시장 및 기술의 변화에 대응할 수 있는 능력을 향상시키는 훈련기능을 담당함.
 - 모든 조합원들은 이 연수원에서 새로운 기술을 배울 권리가 있음. 2012년에는 약 1,730명이 안경 관련 기술 및 안경점 경영과 관련된 훈련을 받았으며, 최근에는 e-learning 모듈도 시작하고 있음.
 - 특히 예비 안경사들을 위하여 점포의 경영기법을 집중적으로 훈련시키는 프로그램을 개발하여 왔음. 안경점에 특화된 CQP Sales Manager라고 하는 프로그램을 통하여 점포의 경영기법을 훈련하고 있음.

3) 안경시장의 성숙단계에서의 Optic 2000의 발전 전략

- 프랑스 안경시장은 1990년대 후반부터 포화상태에 놓이게 됨. Optic 2000은 이러한 시장의 성숙단계에 대응하여 지속적으로 발전할 수 있는 전략을 수립하여 실천하여 왔음.
- 이러한 전략은 협동조합 본부의 사업력의 증진, 그리고 신시장 진출 및 신제품 취급 전략으로 나눠짐.
- 우선 Optic 2000 협동조합 본부는 조합원 점포가 전국적으로 고루 분포할 정도로 규모가 확대되자 1997년에 렌즈, 안경, 안경테 등의 물류를 담당하는 역할을 수행하기 시작하였음.

- 신시장 및 신제품 진출 전략은 다음과 같음.
 - Optic 2000은 1999년에 보청기 관련 자회사인 AUDIO 2000과 스위스 지역에 안경점 체인관련 자회사인 Optic 2000 Swiss를 설립하였음.
 - AUDIO 2000은 새롭게 시장이 확장되고 있는 보청기를 비롯한 청력 향상 관련 사업부문에 Optic 2000 협동조합이 진출하기 위한 것인데, 기존 조합원 중에서 shop-in-shop의 형태로 보청기 취급 전문가를 채용하여 이 분야로 진출하도록 지원하거나 기존 보청기 자영업자들의 체인망을 구축하는 것임.

그림 <AUDIO 2000 비즈니스를 도입한 Optic 2000 조합원 매장>



- 2004년에는 고가 안경브랜드 프랜차이즈인 LISSAC을 인수하였음.
 - Optic 2000 소속 조합원 점포는 평균 39 유로의 안경을 판매하는 데 비하여 점포수는 200여개로 작지만, 평균 99 유로의 안경을 판매하는 점포들로 구성된 프랜차이즈인 LISSAC²⁾의 가맹본부를 인수하여 Optic 2000 안경점과 보완적이면서도 공동구매력의 제고 등 시너지를 추구하였음.
- 2009년에는 아프리카 등 제 3세계 국가에 중고 안경을 기부하고 시각장애인 등을 위한 연구자금 지원 등의 역할을 수행하는 재단(Optic 2000 Group Foundation)을 설립함.
- 2012년에는 전자상거래 사이트를 오픈하였고, 2015년에는 조합원 안경점을 디지털화하여 iPad와 연결하였음.

2) LISSAC은 1919년 프랑스에서 안경점을 개장한 사람들에 의해서 형성된 가장 오래된 브랜드임.

그림 <Optic 2000 협동조합 본사 건물>



그림 <Optic 2000 협동조합 본사 건물 내 안경 조립 공장>



4) Optic 2000 협동조합의 현 단계 현황과 성과

- 2014년 말 기준, Optic 2000 협동조합은 Optic 2000, Lissac, AUDIO 2000 등 3가지의 브랜드를 보유하고 있으며, 이 브랜드를 사용하거나 협동조합의 공동구매 사업에 참여하는 점포는 2,014개가 있음.
- Optic 2000라는 브랜드를 사용하는 점포는 1,210개가 있으며, Optic 2000 브랜드를 사용하지 않지만 공동구매에 참여하는 조합원의 점포는 214개가 있음. 브랜드를 사용하는 점포의 소유 조합원은 마케팅 비용을 부담하지만 브랜드를 사용하지 않는 조합원은 이를 부담하지 않음.
- Optic 2000의 모든 조합원들은 협동조합이 자신들을 대신하여 100여 안경재료 공급자와 협상을 진행하여 획득할 수 있는 비용의 절감을 누리고 있음. 조합원들은 공급자들에게 물품을 직접 주문하지만 결제는 협동조합을 통하여 진행함. 조합원들은 이러한 협동조합의 서비스를 받기 위하여 조합의 운영비를 지불함.
- Optic 2000은 전국적 차원에서 마케팅과 홍보를 추진하고 있음.
- 스위스에는 Optic 2000의 공동구매에 참여하는 점포가 54개(Optic 2000이라는 브랜드를 사용하지 않는 점포 10개 포함)가 있음.
- 고급 브랜드 Lissac를 사용하고 있는 점포는 216개가 있음. 이중에서 30개 안경점은 인수할 때 프랜차이즈 본사의 직영점이어서 인수 후에도 Optic 2000 협동조합이 직영하고 있음.
- AUDIO 2000 브랜드를 사용하는 점포(주로 보청기 판매)는 266개가 있음.

- 협동조합의 순매출액은 2014년 461백만 유로이고, 약 500명의 종업원이 고용되어 있음.
 - 총 2,014개의 점포에서는 2014년 13억 유로의 매출이 달성됨. 이는 점포당 64.5만 유로로 약 8억 3천 만원임.
- 프랑스 안경시장은 포화상태이어서 2014년에도 전체 판매액이 전년도에 비하여 1.7%나 감소하였음.
 - 프랑스의 안경시장은 안경의 판매량과 판매액 모두 감소하고 있는 추세임. 2014년도 안경판매량은 전년도에 비하여 0.1%, 안경판매액은 0.9% 감소하였음.
- 그러나 Optic 2000 협동조합의 매출액은 전년에 비하여 1.07%가 증가하였음. 또한 1,210개의 Optic 2000 안경점포에서도 2014년도 매출액이 943백만 유로로서 전년도에 비하여 1.33%가 증가하였음.
 - Optic 2000 안경점포의 평균 매출액과 프랑스 내 다른 모든 점포의 평균 매출액의 차이는 2008년에 100천 유로이었으나 2014년에는 193천 유로로 계속 확대되었는데, 이는 Optic 2000 협동조합의 총체적인 사업경쟁력이 반영된 결과라고 할 수 있음.
- AUDIO 2000의 2014년 매출액도 전년에 비하여 5.6%나 증가하였음.

5) Optic 2000 협동조합의 조직운영

- Optic 2000 협동조합은 조합원으로 가입하기 위해서는 출자금을 납입하여야 함.
 - GrandOptical이나 Afflelou과 같은 프랜차이즈 안경점에 가맹하기 위해서는 4만-5만 유로의 가입비를 내야하는 반면에, Optic 2000과 같은 협동조합에 가입하기 위해서는 4천5백 유로의 출자금을 납입하면 됨.
 - 또한 프랜차이즈 안경점의 프랜차이즈 계약기간은 3-10년에 불과하지만, 협동조합에 조합원을 가입하게 되면 본인이 탈퇴하기 전에는 영구히 계약을 지속할 수 있고, 총회와 이사회를 통하여 의결권을 행사할 수 있음.
 - Optic 2000 협동조합의 자본금은 32백만 유로임.
- Optic 2000 협동조합의 총회는 6년 임기의 9명의 이사를 선출함.
 - 9명의 이사는 1명의 회장, 1명의 부회장, 그리고 1명의 경영이사를 포함하고 있음.
- Optic 2000 협동조합의 지속적인 성장과 커다란 성과의 배경에는 안정적인 지배구조가 자리하고 있음. 올해 55세의 현 회장(Didier Papaz)은 회장직을 10년간 수행해오고 있으며, 이사로서는 25년 간 재임하고 있음. 그는 현재 7개의 안경점을 운영하고 있는데 여기에 종사하는 직원이 35명이라는 점에서 중소기업의 대표라고 할 수 있음.
- Optic 2000이 지향하는 전략은 다음과 같이 6가지로 요약됨.
 - 시민정신(citizenship): 시민들의 시력 향상에 기여하는 직업

- 연대(solidarity): 조합원 간의 협동과 연대, 종업원의 직업 안정에 기여
 - 패션(fashion): 프랑스의 예술전통의 계승
 - 혁신(innovation): 시장 및 기술환경의 변화에 대응하기 위한 혁신 추구
 - 직업의식(professionalism): 프랑스의 전통적인 장인정신 계승
 - 고객과의 근접성(proximity): 프랑스의 거의 모든 동네에 Optic 2000 점포가 배치되어 있음.
- 구매사업을 추진하기 위하여 별도 구매위원회를 운영하고 있는데, 여기에 조합원 대표, 이사 대표, 담당 전문직원 등이 참여하고 있음.
 - Optic 2000 협동조합 내에서는 안경점 매장의 경영개선을 위한 전문적 지식과 기술을 지닌 직원들이 배치되어 있어서 이러한 직원들이 조합원 매장을 정기적으로 방문하여 컨설팅을 제공하고 있음. 이러한 컨설팅 기록은 보관되고 추가적인 경영분석으로 이어지고 조합원 매장의 경영성과 향상으로 이어지도록 노력하고 있음.

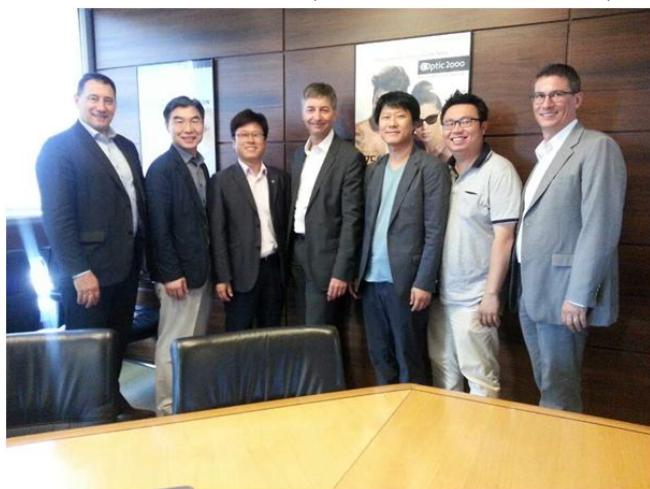
6) 성공요인과 한국에의 시사점

- 조합원이 소유하고 운영하는 체인 본사의 구조, 협동조합형 체인이 지향하는 가치와 전략, 그리고 자원의 공유와 소통구조 등이 Optic 2000이 발전해온 비결이라고 할 수 있음.
- 규모의 경제를 실현함과 동시에 조합원의 무임승차 문제를 해결하기 위하여 공동구매의 이익을 얻기 위해 가입하는 안경점주들은 쉽게 받아들이지만 Optic 2000이라고 하는 브랜드를 공유하고자 하는 안경점주들은 마케팅 비용을 분담하도록 의무화하고 있음. 또한 조합에 가입하기 위해서는 일정한 금액의 출자금을 납입해야 하는 의무도 명시하고 있음.
- 조합원을 대표하는 리더십이 안정적이고, 이러한 조합원 리더십과 전문경영인이 역할분담을 통하여 협력이 이루어지고 있는 것도 지속적인 성장의 중요한 요인으로 작용하고 있는 것으로 보임.
- 지속적인 혁신을 추구하는 조직문화의 형성도 적지 않은 기여를 한 것으로 평가됨.
- 프랑스의 안경 및 렌즈시장은 노령화 및 안경의 패션화 추세에 따라 꾸준히 성장하고 있지만 공급의 과잉에 따라 경쟁이 치열해지고 있음. 프랑스 안경 및 렌즈의 소매업은 12개의 대규모 프랜차이즈, 협동조합, 뮤추얼 등이 전체 시장의 60%를 차지하고 있으며, 나머지 40%는 독립적인 안경점들이 차지하고 있음. 안경소매상들의 협동조합은 Atol, Krys, Optic 2000 등 세 가지인데, 이들이 2012년 말 현재 전체 시장의 32% 정도를 차지하고 있을 정도로 협동조합의 비중이 높은 편인데, 이러한 성공은 한국 안경시장에 시사하는 바가 적지 않음.
- 최종 소비자에게 재화나 서비스를 공급하는 역할을 담당하는 자영업자나 소기업가가 조합원으로 가입하여 설립한 협동조합은 조합원들의 생산에 필요한 원부자재의 공동구매 사업에 초점을 맞춘 사

업을 할 것인가, 아니면 공동구매 사업뿐만 아니라 공동의 브랜드 사용 및 적극적 마케팅 전략을 수립하여 실천하는 사업으로 발전할 것인가에 따라 협동조합의 경쟁력과 운영 전략에 차이가 나타나게 된다는 점을 시사해줌.

- Optic 2000은 공동 브랜드의 개발 및 전국적 차원에서 적극적 마케팅을 시도함으로써 협동조합의 경쟁력이 높아지고 이에 따라 조합원에게 제공할 수 있는 협동의 이익(편익)이 커지게 되자 협동조합의 조합원수가 크게 증가하게 되었음. 이러한 조합원수의 증가는 다시 브랜드 파워의 향상과 공동구매력의 향상으로 연결되면서 협동조합의 사업 경쟁력 증가로 이어지는 선순환 구조가 마련되었음.
- 한국에서도 안경점협동조합이 최근에 설립되고 있는데, 이러한 안경점협동조합의 발전 전략을 수립하기 위한 중요한 정보를 제공하고 있다고 판단됨. 다만 한국에서의 안경시장이 프랑스의 안경시장과는 구조적 특징 면에서 차이가 있을 것이라는 점에서 이러한 차이를 고려해야 하고, 사업적으로 프랑스의 안경점협동조합과의 전략적 제휴 가능성도 검토할 필요가 있음.
- 반면에 본 보고서는 Optic 2000의 초기 조합 발전과정과 재무적 측면에 대해서는 깊이 있는 정보를 파악하지 못하였고, 여러 안경점협동조합 간 관계나 안경점협동조합과 다른 유형의 협동조합과의 연대 여부 등에 대해서도 정보를 파악하지 못하였는데, 이는 추후에 보완할 필요가 있음.

그림 <사진의 가운데 인물이 Optic 2000의 회장인 Didier Papaz>



3. MDSAP(Maison de Service à la Personne)³⁾ - 대인서비스 협동조합

□ 방문일시 : 2015년 6월 24일(수), 14~16시

□ 방문 면담자 : Mr. Brice Alzon(President)

1) 프랑스 대인서비스시장

□ 대인서비스시장 현황

- 프랑스에서 대인서비스 시장은 가장 성장하고 있는 경제 분야로 2005년 이후 매년 6%의 성장률을 보임.
 - 프랑스 경제의 전체 부가가치 창출에서 대인서비스는 2011년 176억 유로, 즉 국내총생산의 1.1%를 차지하고 있음⁴⁾.
- 2012년 31,000개의 대인서비스 조직(기업, 협회, 공기관 등)이 있고 150만 명(보육 제외)이이 분야에 종사⁵⁾하고 있음. 대인서비스 기업들이 Orange통신사나 대기업들보다 더 많은 고용을 창출하고 있는 것이 현실임.
 - 2011년 380만 가구가 대인서비스 이용을 신고하였고, 830백만 시간의 노동이 가정에서 이뤄짐⁶⁾.
- 프랑스 사회에서 대인서비스 분야는 점점 더 중요해지고 있음.
 - 현재 프랑스 사회의 노령인구 가운데 60세 이상의 인구가 24.4%, 75세 이상이 9.2%를 차지하고 있고, 2035년에는 17.1%, 13.6%로 증가할 것으로 예상⁷⁾됨.
 - 따라서 대인서비스 관련 업체들의 수도 많아지고 경쟁도 심화되는 양상임. 현재 불법노동, 2만8천개의 소기업, 40개의 그룹(가사서비스전문인 'Shiva'나 방과후 교습 전문인 'Acadomia'와 같은 대형업체)들이 경쟁하고 있음.

□ 대인서비스 정책적 환경

- 2005년 보호법의 제정으로 대인서비스 시장의 성장이라는 긍정적인 효과가 발생함.
- 포괄서비스고용수표(CESU : Chèque Emploi Service Universel)는 집안일을 위해 고용된 노동자의 급여 신고를 쉽게 하기 위해 만든 것으로 대인서비스 고용에서 사용되는 지불 수단(금액이 명시된

3) MDSAP의 홈페이지는 www.mdsap.fr

4) 출처 : BIPE, données ACOSS, DARES, INSEE et IRCEM

5) 출처 : DARES, 2012

6) 출처 : DARES, août 2014

7) 출처 : INSEE 통계청

수표)과 신고 수단(신고서) 등 두 가지 형태가 있음.

❖ 보흘루법의 주요내용

- 대인서비스 분야를 개척하여 새로운 일자리를 창출해낸다는 목표아래 2005년에 만들어진 '대인서비스업의 활성화를 통한 고용창출계획'
- 2005년 12월 29일자 시행령에 의하면 이 분야에 포함되는 직군은 가정부, 정원사, 아이돌보미, 고령자를 위한 가사도우미, 컴퓨터 수리 출장서비스, 보충학습지도사 등 시급 8에서 10유로 정도의 단순 노무직
- 서비스 제공 시 보수지급수단으로서 포괄고용서비스수표(CESU:Chèque Emploi-Service Universel) 도입함. 이 새로운 수표제도에 의하여 근로자와 사용자는 일정 한도 안에서 각각 면세혜택을 받음.
- 또한 서비스에 대한 소비자의 접근성을 보다 용이하게 하기 위하여, 이러한 대인서비스가 큰 규모의 회사에서 체계적으로 공급될 수 있도록 유도하는 것을 목표로 함. 이에 따라 정부의 인가를 받은, 일정 규모의 회사는 사회분담금에 대해 세제 혜택을 받게 됨.
- 한편, 대인서비스업의 활성화를 위해 대인서비스국가사무소(ANSP:Agence Nationale des Services à la Personne)을 창설

- CESU는 가정에서 직접 고용한 노동자(예:가사노동자)를 신고하거나 가사노동자를 고용한 중개조직(협회 또는 서비스업체)에 지불하기 위해 개인이 사용하는 것임.
- o 고용주에게는 간편하고 사용의 안전성, 사회적/세제상의 혜택을 주는 것이 특징임. CESU의 사용자는 1년에 12,000유로의 상한선 안에서 지출된 금액의 50%에 대해서 세제상의 특혜를 받음. 장애인의 경우 1년에 20,000유로까지 허용됨.
- 예를 들면 노인 및 장애인, 사고자에 대한 서비스 가격은 1시간에 21유로인데 실제로 정부에서 1시간에 17.50유로를 지원하고 나머지 3.50유로를 개인적으로 지급하는 방식임. 개인적으로 지출한 3.50유로에 대해서 연말정산 시 50%의 세금 감면을 받게 됨.
- 정부가 지원하는 금액은 소득에 따라 달라지는데 정부가 지원할 수 있는 최대 금액은 17.50유로로 취약 계층은 전액을 지원해주고, 중간 소득자(예를 들어 평균 월 급여 2,000유로 정도)는 그 금액의 60%만 지원해 줌.

2) 개요와 조사 대상 선정 이유

□ MDSAP의 개요

- o 2006년 대인서비스 기업(자본금 19.50유로)으로 사업인가를 받음.
- 창립자이자 현 MDSAP 회장인 브리스알종⁸⁾은 2006년 컴퓨터 설치, 수리 및 교육 전문 가정방문서비스업체인 "Couroucoucou"(2007년에 MDSAP의 브랜드 중 하나인 Monsieur Ordinateur가 됨)를 기반으로 대인서비스 사업 영역을 확장
- 보흘루법의 덕분에 대인서비스 시장의 성장이 예견되는 상황에서 당시 MDSAP는 기존 사업영역의

8) 브리스알종(Brice Alzon)은 ESSEC(경영그랑제콜로 프랑스 최고의 비즈니스스쿨)과 Télécom ParisTech(국립고등텔레콤뮤니케이션에콜) 출신으로 2010년 11월 서울에서 열린 "G20 Young Entrepreneurs Summit"에서 프랑스 청년기업가를 소개하는 연사로 참여, 2014년에는 일드프랑스지방의 올해의 미래기업인상(Prix Ernst & Young de l'Entrepreneur de l'Année de l'Entreprise d'Avenir) 수상

사업체들을 협동조합으로 조직해 규모화할 필요성 고민

- 2009년 MDSAP를 협동조합으로 전환 : 대인서비스와 관련 여러 직종을 그룹화한 첫 번째 협동조합으로 전국 플랫폼 구축
 - 본부는 파리에 소재, 조합원수는 총 340개 업체로 정원업체가 60%, 컴퓨터 설치 및 수리업체는 30%, 10%가 그 외 대인서비스 업체들임. 업체 고용 인원은 1,200명 정도임.

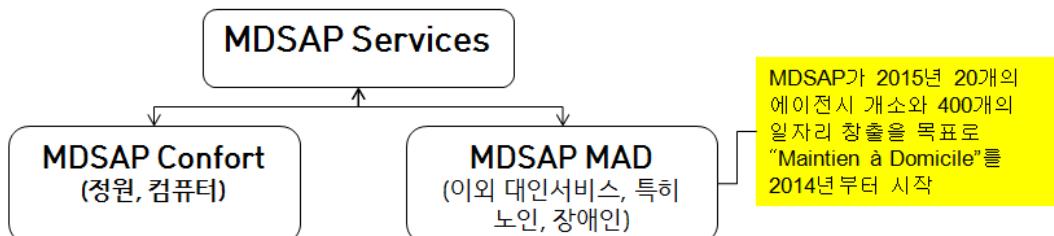
□ 조사대상 선정 이유

- 우리의 대인서비스 시장(사회서비스, 돌봄 서비스)도 자활사업을 기원으로 하여 사회적경제 영역에서 확대와 발전이 이뤄져왔음. 이를 추진하는 주체들도 다양하고 수많은 업체들이 설립, 운영되고 있으나 대인서비스 관련 법(노동법도 포함)과 제도가 미흡한 상태이고 이에 따라 많은 업체들이 영세성을 면치 못하고 있음.
 - 물론 그간 일부 돌봄서비스 업체들이 소셜프랜차이즈 방식으로 규모화하려는 시도들(온케어, 두레마을 등)이 없지 않았으나 아직까지 전국적으로 경쟁력있는 그룹으로 등장하지 못하고 있는 실정임.
- 이에 프랑스에서 상업협동조합(협동조합 방식의 프랜차이즈)으로 전국적인 협동조합 플랫폼을 구축하여 대인서비스 시장에서 점차 비중을 높여가고 있는 MDSAP의 사업 방식을 살펴봄으로써 우리 대인서비스 관련 협동조합이 발전하는 데 사례로 참고하고자 함.

3) MDSAP의 현황과 주요 내용

□ 현황

- MDSAP의 조직 구성은 협동조합으로 조직된 MDSAP Confort와 MASAP MAD(Maintien à domicile)를 주축으로 2차 협동조합인 MDSAP Services(본부)로 이뤄져 있음.



- 조합원 숫자(340개)로만 보면 현재 대인서비스 시장에서 가장 규모가 큼.
 - 그러나 정원 관련 업체의 경우 2~3명 수준의 작은 업체가 많고, 가사서비스의 경우 많은 인원을 보유한 큰 규모의 업체들이 있음. 업체별 평균 인원은 35명 ~ 40명 정도임.
- MDSAP 연간 총 매출은 6천만 유로 : 정원 업체 매출은 25만유로 정도이고 MDSAP 전체 조합원

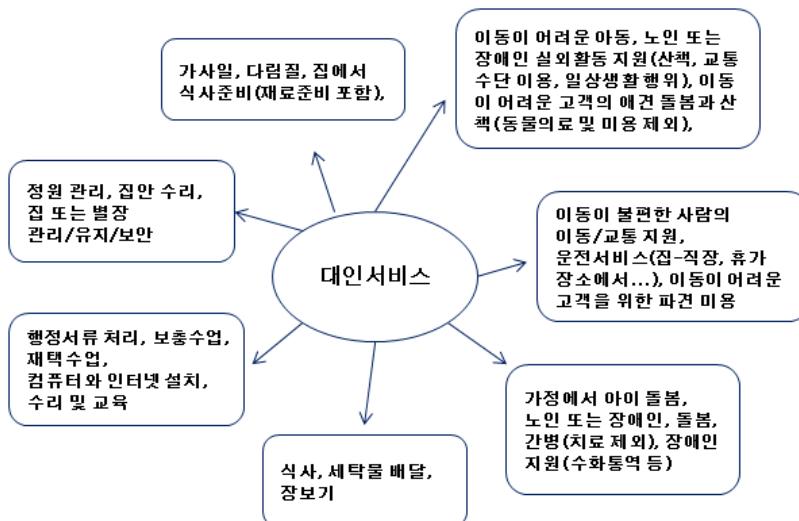
평균 매출은 80만 유로~100만 유로임.

- 정원 업체는 숫자만 많을 뿐 매출은 가사서비스 업체가 더 크다는 것을 알 수 있음.

□ 주요 사업

- MDSAP는 대인서비스와 관련한 다양한 서비스를 제안하고 있음.
- 가사일, 가사 관리, 정원 관리, 집안 수리, 보충수업, 식사 가정배달/세탁물-다림질- 수거 및 배달/장본 거 배달(다른 가사일 요청 시), 컴퓨터와 인터넷 설치 및 수리, 집 또는 별장 관리/유지/보안, 행정서류 처리 등
- 2015년 추가된 서비스 : 가정에서 아이 돌봄, 집에서 식사준비(재료준비 포함), 노인돌봄(의료행위가 되는 치료 제외), 장애인 지원(수화통역 등), 간병(치료 제외), 이동이 불편한 사람의 이동/교통 지원, 운전서비스(집-직장, 휴가 장소에서...), 이동이 어려운 아동, 노인 또는 장애인 실외활동 지원(산책, 교통수단 이용, 일상생활 행위), 이동이 어려운 고객의 애견 돌봄과 산책(의료, 미용 제외), 이동이 어려운 고객을 위한 파견 미용

그림 <MDSAP가 제공하는 서비스 내역>



- 2015년 초에 MDSAP는 노인과 장애인 대인서비스 전문 브랜드인 “Maintien à domicile”을 런칭하였음.
- 대인서비스 행위 23개 가운데 15개가 노인과 관련한 서비스 행위임 : 장보기, 식사준비, 거동 지원 등으로 70세 이상 노인이 수혜 대상임. 80세 이상의 노인 2명 중 1명이 실제 이 서비스를 이용하고 있다고 함.⁹⁾
- 노인재가서비스는 대인서비스 시장의 63%를 차지하고 있고, 160억 유로의 가치 중 100억 유로의 가치를 창출하고 있음.

9) 재가서비스는 대인서비스의 중요한 부분으로 매년 70,000개의 신규 일자리를 창출하는데 기여하고 있음. 출처 : Comptanoo, portail TPE/PME 2014, Drees 2013

- 노인의 재가서비스에 대한 욕구는 매우 다양하며 재가서비스는 다른 대인서비스와도 보충되는 것이 일반적이기 때문에 새로운 브랜드의 런칭으로 MDSAP는 2015년 한 해 동안 업체를 20개 늘리고 400명의 일자리를 창출할 계획을 갖고 있음.

□ 서비스의 질 보장

- MDSAP는 현장을 제정해 자체적으로 소속 조합원들에게 기본적인 규정을 제시하고 있음.

품질 현장

1. 직업윤리 :

개인적 서비스 제공 시 개인과 그를 둘러싼 환경 존중

2. 고객 안내 :

- 현장에서 또는 전화로 진행되는 안내의 질 보장
- 요청사항에 대한 분석과 적합한 서비스 제안
- 알맞은 대기시간 준수
- 고객이 모든 사항을 점검할 수 있도록 상세한 계산서를 발행

3. 서비스의 질 :

- 고객 불만에 대한 대응
- 만족도 조사를 통해 고객의 기대사항 고려
- 고객의 데이터 비밀유지 준수

4. 직원과 종사자들의 능력 :

- MDSAP의 종사자 멤버들 또는 고용인을 위해 좋은 작업 조건 보장
- 서비스의 질을 향상시키기 위해 직원과 종사자들에게 교육 제안
- 알맞은 기능과 법률 제공
- 노동법, 공동협약 현행법(및 규정) 준수

- 정부 차원에서 사업 인가를 통해 서비스 업체를 관리하고 있음. 대상에 따라 의무적으로 사업인가를 받도록 하고 5년마다 갱신과 신고(세제, 사회적 혜택 유지를 위해 반드시 신고해야 함)를 하도록 함.

사업인가가 의무적인 서비스 대상

- 3세 미만 재택 돌봄
- 노인 또는 재가서비스가 필요한 사람 돌봄
- 간병(intervention comme garde-malade)
- 장애인 돌봄
- 의존적인 사람의 소유 차량 운전
- 이동에 어려움이 있는 사람들의 이동과 교통 지원
- 3세 미만, 노인 또는 장애인 등 실외에서 이동 지원

- 정원과 컴퓨터업체의 경우는 사업을 표준화 할 필요가 없어서 유연한 반면, 노인과 장애인을 대상으로 하는 서비스의 경우 매우 엄격함. 노인과 장애인에 대한 서비스는 자격증, 경력이 있어야 하고

이들을 맞이하는 건물 또는 설비에 대한 규정을 반드시 준수해야 함. 그렇기 때문에 MDSAP는 조합원에 대한 관리 감독을 철저히 하고 있음.

- * 예를 들어 노인과 장애인에 대한 대인서비스업체의 사업인가에는 사무실 크기, 진입로 등에 대한 규정이 있음. 지난 6월 23일 남부 지방에 업체를 개업하려고 사무실을 보려 갔는데 입구에 계단이 3개(장애인 기준에 맞지 않음)가 있어서 돌아왔음.(브리스 알종 회장)
- 또한 서비스를 제공하는 업체의 피고용인이 서비스의 질(품질현장)을 반드시 준수하도록 관리 감독을 함. 피고용인에 대한 고객 만족도 조사(서비스 신청자 가족 또는 주변인)를 실시하고 있음.

□ MDSAP 역할과 임무

- 대인서비스 종사자들이 개인 고객에게, 특히 아주 외진 지역까지도 자신의 서비스를 제공할 수 있도록 연계하고 있음.
- MDSAP의 조합원들은 전문직업인들로 자신의 고객에 대한 직접적인 관리를 지속할 수 있음.
 - MDSAP는 그들의 고객 관계에 개입하지 않음. 이것은 고객에게 다른 어떤 대인서비스 플랫폼이 하지 못하는 접근성과 서비스의 질을 보장함.¹⁰⁾
- MDSAP를 통해 개인이 제공받은 서비스의 50%에 대해 세금 감면을 보장한 보흘루법(loi Borloo)의 혜택을 받도록 함.
 - 대인서비스에 종사하는 사람들이 주로 하청방식으로 일을 했는데, 2005년 대인서비스와 관련 법이 바뀌어서 인가를 받지 않으면 사람을 쓰지 못하게 되었음. 그것은 대인서비스 시장에서 불법노동과 아마추어 노동을 감소시키는 효과를 기대할 수 있는 기회였음.
 - 또한 대인서비스업체와 서비스 사용자에 대한 세제 혜택, 지불수단 등을 공식화함으로써 서비스 수요가 늘어나는 계기를 마련한 것임.
 - 세금 감면 후 개인은 2배 인하된 비용으로 서비스 혜택을 입고, 종사자는 자신의 사업을 개발할 기회를 얻음.

4) MDSAP의 비즈니스 모델

□ MDSAP의 조합원에 대한 서비스

- 협동조합 출자금은 15,000~25,000유로 정도이며 프랜차이즈처럼 브랜드 사용으로 인한 로열티는 없음.
- 출자금의 많고 적음에 관계없이 협동조합의 원칙에 따라 1인 1표를 행사하기 때문에 출자금을 많이 낼 필요가 없는 구조임.
- 운영비 명목으로 매출에 따라 분담금을 냄.
- 세전 매출액 30만 유로까지 4%, 30만~45만 유로까지 3%, 45만 유로 이상은 2% 부과

10) 국가에서 서비스업체를 소개하는 지원시스템도 있는데 다음 두 가지 방법으로 연계 : ① 32 11에 전화연락, ② 경제산업디지털부 산하 기업총괄국 사이트에서 대인서비스조직 리스트 검색 (<http://www.entreprises.gouv.fr/services-a-la-personne>)

- MDSAP에는 사업전략, 마케팅 전략, 서비스 질 관리, 국가 상대 로비 등 여러 단위의 위원회(특별 테마 및 주제를 위한 사업 팀)가 설치되어 있음.

① 재정지원서비스

- 업체 설립 시 마이크로크레딧 연계, 즉 ADIE(Association pour le droit à l'initiative économique)로부터 재정 지원을 받도록 함.
- 또한 상업협동조합(Commerce associé)이 공동출자해 만든 소코렉(Socorec)에서 3만 유로 ~ 15만 유로(이자율 2.4%)까지 빌릴 수 있도록 함.

ADIE

- ADIE는 노동시장과 은행시스템으로부터 배제된 사람들이 마이크로크레딧의 도움으로 창업을 하거나 자기고용을 창출하도록 돋는 것을 목적으로 하는 공적 유용성을 인정받은 협회
- 1989년 마리아 노박에 의해 마이크로크레딧의 원리, 이미 제3세계에서 입증된 금융 메카니즘을 프랑스에 적용하여 창립
- 프랑스 전국에 15개의 지역지부가 120개소를 두고 453명 직원과 1338명의 자원봉사자로 운영
- 1989년 이래 131,712건의 마이크로크레딧을 제공했고, 93,967개 기업 창업에 기여
- 마이크로크레딧이 최대 10,000유로까지 가능, 법인 형태와 모든 업종이 대상
- 3,000유로까지 무이자 신용대출(조건 확인), 6,000유로까지(7.38% 고정이자율), 6,001~10,000 유로(6.38% 고정이자율)
- 48개월 동안 상환, 대출금액의 50%에 대해 1인의 신용보증 조건
- 마이크로크레딧 금액의 5%를 연대기금으로 납부

② MDSAP는 별도의 수수료 없이 조합원을 위한 모든 행정 절차를 관리함.

- 영수증의 발행 및 고객에게 주는 서류 등은 Flexsoft 시스템을 활용함. 이 시스템은 소프트웨어를 따로 설치할 필요 없이 온라인으로 접속하는 것으로 시간과 장소에 구애받지 않고 실행할 수 있음.

그림 <MDSAP 조합원이 활용하는 회계 시스템>



- 조합원이 MDSAP의 홈페이지인 www.mdsap.fr에 들어와¹¹⁾ 고객명, 서비스내역, 영수금액만 입력하면 본부에서 계산서 발행, 세금영수증 등 나머지를 처리함.
- 고객은 업체에게 줄 금액, 즉 서비스 행위에 따른 5.5%(60세 이상 노인 재가서비스 등), 10%(식사 준비 및 배달 등)와 20%(과외, 컴퓨터 수리 등)의 차등 부가세를 포함한 비용을 MDSAP 앞으로 지급하고 업체는 고객으로부터 받은 수표(현금으로 지불하면 세제 혜택을 받지 못함)를 MDSAP 통장에 입금함.
- MDSAP는 현재 IT와 정원 분야는 매출의 12%, 그 외 대인서비스는 매출의 4%를 수수료로 제하고 조합원에게 지급함.

③ 공동구매 및 가격협상

④ 홍보 및 마케팅

- 홍보비는 모든 조합원이 매출의 0.5%를 분담하도록 되어 있음.
- 조합원이 자신의 서비스 내역과 이용 금액을 소개하고자 할 경우 미니사이트의 개설도 지원해 줌.

⑤ 기타 서비스

- 구인구직란에서 조합원과 구직자를 연결시켜 줌.
- 조합원과 고객 사이에 분쟁이 발생할 경우 법률적 자문을 연계해 주는 등 소송 지원

□ 협동조합의 장점

- MDSAP는 어소시에이션과 일반 기업의 중간에 위치한다고 볼 수 있음. 어소시에이션은 사업성이 없고, 일반 기업은 너무 자본화(인간보다는 자본의 우위)되어 있다고 봄.
- MDSAP의 7가지 장점
 - ① 초기 투자비용이 많지 않음.
 - ② 조합 내외부의 다양성
 - ③ 2006년 인가 후 일드프랑스 지방에서 연대기업으로 승인을 받는 등 대인서비스 시장에 관한 한 선도적인 네트워크 활용 가능
 - ④ 1인1표로 점주가 결정권을 행사
 - ⑤ 업종에 대한 높은 이해 수준과 조합원에 대한 지원
 - ⑥ 독립적 전문가 문화에 결합, 조합원이 100% 점주들로 구성
 - ⑦ 협동조합의 발전에 조합원의 기여
- 프랜차이즈와 협동조합 시스템의 가장 큰 차이는 점주들이 직접 투자하고 조직적·사업적 운영 및 결정에 민주적으로 참여한다는 것임.
- 사업체의 흥망성쇠가 걸려있는 문제이므로 협동조합 경영 시스템에 적극적으로 개입하는 양상을 보임.

11) 절차 : ① <http://www.mdsap.fr> ② Professionnels ③ gestion de vos clients → 새로운 창으로 자동 이동 ④ <https://office.flexsoft.fr>

- 한편, 인터넷에서 서비스를 구매하고 제공하는 온라인 인력제공 플랫폼 업체들과도 다름.
 - 대인서비스는 고객과의 접촉과 신뢰, 서비스의 질, 그리고 지역적 착근성이 사업체의 지속가능한 발전을 위한 관건이므로 서비스 제공자의 동기와 태도에 있어 커다란 차이를 보일 수밖에 없음. 사실 MDSAP에서 온라인 서비스 구매를 통한 매출은 전체의 1%가 되지 않는다고 함.

□ 조직 운영

- 총회에서 이사를 선출하고 있으며, 사업본부의 이사회는 각각 12명으로 구성됨. 각 본부에서 이사 3명씩, 총 6명의 이사가 MDSAP Services의 이사회를 구성함.
 - 이사의 임기가 3년이고 매년 4명씩 이사가 바뀌게 됨. 민주적이고 책임성을 높이는 거버넌스 구조를 지향하고 있음.
 - 총회에서 결정해야 할 사안 가운데 수수료 책정이 있음. 매년 수수료율이 바뀌게 되는데 조합원 입장에서는 수수료를 낮추기를 원하겠지만 실제로는 그렇지 않음. 그것은 수수료 비율이 동종 업계 수준을 기반으로 하고 있고, 궁극적으로 그것이 협동조합의 발전과 차후 잉여분배로 보상을 받을 수 있기 때문임.
- 사업과 협동조합이라는 두 가지 측면에서 네트워크 활동을 하고 있음.
 - 업종들은 상이하지만 소매상을 중심으로 구성된 상업협동조합 공동의 법, 제도적 이해를 대변하는 상업협동조합연합(FCA:Fédération des enseignes du Commerce Associé) 회원
 - 대인서비스 분야에서의 사업과 관련해서는 대인 및 근린서비스기업연합¹²⁾과 대인서비스기업조합(SESP: Syndicat des Entreprises de Service à la Personne)¹³⁾의 회원으로 활동

5) 시사점

□ 대인서비스를 둘러싼 경제적, 정책적 변화에 대한 대응

- 포괄서비스고용수표(CESU)의 도입과 세제 혜택으로 대인서비스 시장이 성장한 것은 사실이지만 지금 프랑스 경제가 위기 상황이어서 정부의 지원도 감소하고 있고 특히 정원 및 컴퓨터 분야의 경우 사람들의 지출이 하락하고 있는 실정이라고 함.
- 또한 1945년 이후 베이비붐 세대가 지금 노인이 되어 ‘빠삐붐’(노령인구가 많다는 것을 의미)인 상태여서 시장이 계속 팽창할 것으로 보이지만 프랑스 정부가 대인서비스에 부과하는 부가세 인상 등 대인서비스 지원 관련법을 계속 개정하려고 하는 등 불안정성을 보이고 있는 것이 업체의 입장에서는 가장 큰 문제라고 함.

12) Fédération des francaises des Services à la Personne et de proximite.<http://www.fedesap.org/>

13) 대인서비스기업조합(SESP: Syndicat des Entreprises de Services à la Personne)과 개인고용주조합 (SPE: Syndicat des Particuliers Employeurs)가 통합하여 대인서비스연합(Fédération du Service aux Particuliers)이 되었음.

- MDSAP를 방문하면서 우선 대인서비스 시장에 우호적인 경제적, 법·제도적, 정책적 환경을 조성하는 것이 대인서비스 업체의 발전에서 무엇보다 중요한 요인으로 작용한다는 것을 확인하였음.
- 그러나 더불어 사회적경제 조직이 경제위기와 소비 및 정부 지원의 감소, 정책 변화로 인한 불안정성 등의 외부 요인에 대응해 어떻게 스스로를 조직할 것인지 방안을 모색하는 것이 더 절실하다는 것을 느꼈음.

표 <대인서비스분야 발전의 내외적 요인>

외적 요인	내적 요인
<ol style="list-style-type: none"> 1. 사회, 경제적 상황의 불확실성과 연대를 위해 투여되는 공적 기금 지원의 감소 2. 사회적경제기업과 영리기업 간의 경쟁 3. 법제, 규정 강화와 복잡화 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 서비스와 고용의 개선과 지속성에 대한 의지 2. 투자능력 제고와 기업의 발전 모색 3. 규모경제 모색

□ 발전모델과 혁신 모색

- 프랑스 대인서비스 시장구조나 MDSAP의 발전경로는 우리와 다름. MDSAP는 ① 전형적인 모델의 구축 → 재생산 ② 단일한 서비스 → 서비스의 다각화 ③ 모기업 → 지부 ④ 본부 → 신규업체 또는 조합원의 확대 등의 과정이 중층적으로 이뤄진 결과이며 오늘도 끊임없이 새로운 시도를 추진하고 있음.
- 그러나 MDSAP가 특별히 협동조합으로서 대인서비스 시장에서 발전할 수 있었던 기제나 동인을 파악하는데 어려움이 있었음.
- 또한 조합원(사업체)과 피고용인(서비스제공자)들로부터 사업방식이라든지 노동조건 등에 대한 구체적인 정보는 차후 보완이 필요함. 대인서비스 분야 사회적경제 조직들은 사람들의 수요에 대답하는 것과 특히 고용에서 배제되어 있는 사람들의 노동통합에 기여하는 것을 동시에 만족시키는 방향을 모색할 필요가 있기 때문임.
- 그렇기 때문에 그간 우리가 사회서비스 프랜차이즈 시도에서 겪었던 어려움들, 즉 기업적 방식보다는 협회적 방식을 선호, 수수료 부담 회피, 재계약 성사율이 낮은 상태에서 프랜차이즈 유지의 어려움, 서비스 표준화의 어려움, 서비스 질 관리 시스템을 강화하는 문제 등을 과연 협동조합 모델을 통해 어떻게 해결해 나갈 수 있을지 우리 실정에 맞게 지속적으로 모색해야 함.
- 따라서 우리 사회서비스의 발전 요인들에 대한 면밀한 분석을 기반으로 이를 최적화할 수 있는 다양한 사업모델을 병행하는 것이 필요하다고 생각됨.

그림 <면담 후>



프랑스 대인서비스 관련 참고사항

- 3가지 대인서비스 방식을 취할 수 있음
 - 직접 고용 : 개인이 서비스 제공자를 자기 집에 직접 고용. 개인이 고용인이 되어 급여를 지급, 신고, 사회분담금 전액을 납부
 - 서비스제공 조직 이용 : 개인이 기업, 협회 또는 공기관에 요청하여 서비스를 제공받고 계산서에 대한 지불
 - 위임 : 개인이 서비스 제공조직에 행정 절차와 방식을 위임(모집, 지불...). 서비스 제공조직에 대한 고용인이 됨.
- 지불수단
 - 대인서비스를 결제하기 위해 모든 지불수단 가능(현금 지급의 경우 세제 혜택 없음)
 - 2006년 1월 1일부터 사용된 포괄서비스고용수표(Cesu: Chèque emploi service universel)는 개인이 대인서비스에 쉽게 접근할 수 있도록 한 간편한 방식으로 두 가지 형태로 운영 :
 - ① 금액 신고(Cesu déclaratif)는 개인이 서비스 제공자에게 지급한 급여를 URSSAF(사회보장 및 가족수당 부담금 징수 조합) 사이트에 신고(www.cesu.urssaf.fr)
 - ② 금액이 정해진 수표(Cesu préfinancé)는 고용주 또는 (노사 대표가 참여한) 기업운영위원회 (Cesu RH)가 근로자에게 주거나 사회보장기관이 자신의 수혜자에게 교부(Cesu social)
 - 금액이 정해진 수표(Cesu préfinancé)는 기업, 협회, 공기관, 개인의 직접 고용한 서비스제공자가 제공한 대인서비스를 지불하는 것이고, 또한 보모 또는 보육기관(탁아소, 보육원 등)에 지불할 수 있음.

4. Canal BD - 만화전문서점 협동조합

□ 방문일시 : 2015년 6월 25일(목), 14:30 ~ 16시

□ 방문 면담자 : Mr. Marc Szyjowicz(President), Mr. Bruno Fermier(Delegue general)

1) 개요와 조사 대상 선정 이유

- 작은 규모의 서점을 위해 도서정가제를 법으로 규정하는 나라는 프랑스, 독일, 네델란드, 스페인 등 전 세계 9개의 국가가 있음. 이 가운데 프랑스는 작은 규모의 서점을 위해 오프라인 서점에만 5%의 할인을 가능하게 하고, 온라인에서는 정가 판매를 함으로 지역의 동네 서점을 보호하고 있음.
 - 무분별한 할인 판매를 규제하고, 우수 서점 인증 제도를 도입해 동네의 작은 규모 서점을 지원.
- Canal BD는 프랑스 전국 130여개의 만화를 전문적으로 판매하는 서점들의 협회였으며, 협회의 이름도 Canal BD였음. 협회는 비영리의 어소시에이션이어서 영리목적 사업을 하지 못하여 공동의 영리목적 사업을 하지 못함으로 자금순환의 어려움을 극복하기 위해서 협동조합 형태의 SA(주식회사)를 설립.
- 연수단은 Canal BD의 현황 및 발전을 파악하여 최근 우리나라 도서정가제 시행 이후 발생하는 서점 협동조합에 대한 시사점을 찾고 미래에 대한 고찰을 하기 위해서 Canal BD를 방문하였음.

2) CANAL BD 협동조합의 배경과 위상

□ 프랑스 출판시장의 기본 현황

- 2012년 프랑스 전국출판조합(SNE: Syndicat national de l'édition)의 출판보고서에 의하면 2011년 프랑스 출판 산업의 전체 매출은 45억 8,700만 유로(한화로 약 6조 7천억원 정도)
 - 프랑스 전체 출판시장은 문학(26%), 고급 도록 및 실용서(16%), 교과서(15.5%), 어린이 서적(14%)임. 이어서 만화산업 매출액은 5위로서, 전체 출판 산업 매출액의 약 8.5%를 차지.
 - 2011년을 기준으로 프랑스 전체 출판물은 81,268종이고, 출판부수는 6억 2,000만권, 판매부수는 4 억 5,000만 권.
- 프랑스의 출판시장의 디지털 책 시장은 전체 점유율 4%가 넘지 않으며 크게 성장하고 있지 못함.
 - 디지털 만화시장 또한 프랑스에서는 1%도 되지 않음. 프랑스 국민들의 정서상 아직 문학적으로 책을 사고 책의 냄새를 맡는 것을 좋아함.

□ 프랑스 랑법과 아마존 법의 탄생

- 프랑스는 1981 사회당 집권 후 문화부 장관인 자크 랑이 대형서점으로부터 소규모의 지역서점을 살리기 위해 [도서정가제 법]을 작성하여 프랑스 의회 만장일치로 1981년 8월 10일 공표되었음.

이 법을 흔히 [랑법]으로 부름.

- 랑법의 3가지 주요한 목적은
 - ① 독자를 위해 동일한 책의 가격을 제시
 - ② 전국적으로 강력한 서점망의 유지
 - ③ 출판의 다양성을 보존
- 랑법에 의거 프랑스에서 파는 모든 책의 최대 할인은 5%로 제한하여 대규모의 체인점이 소규모의 경쟁자들과의 가격할인을 할 수 없도록 하여 프랑스에는 최대 800개의 독립서점을 포함하여 3,500 개의 전통 서점들이 유지될 수 있게 되었음.
- 2000년 들어 아마존을 포함해 그 뒤를 잇는 프낙닷컴과 전자상거래 업체들이 도서장가제의 5% 할인과 무료배송을 함께 함으로 온라인 시장의 매출이 18%까지 상승. 이에 대한 대응으로 2013년 6 월 26일 중도 우파 야당인 대중운동연합이 [도서정가제 개정안]을 발의하여 2014년 7월 10일 도서 정가제 개정안이 발의
- 개정된 도서정가제는 1981년 8월 10일 도서 가격에 관한 법률의 제1조 4항에 다음 두 가지 문장을 추가하게 됨.
 - ① 책을 구매자에게 배송하지만, 소매시장에서 책을 찾아가지 않을 경우 판매가격은 출판사 또는 수입상이 정함.
 - ② 소매상은 스스로 정하는 배송 서비스료에 대해 도서 판매가격의 5%까지 할인할 수 있지만, 이 서비스를 무료로 할 수 있음.
- 아마존 법의 핵심은 도서정가의 5%이내에서의 할인과 무료배송을 온라인 서점에서 하지 못하도록 하는 것. 즉 온라인 서점은 책값을 원가대로 판매해야 하고 배송료를 무료로 할 수 없도록 제한
- 하지만 이렇게 되자, 프랑스의 아마존 프랑스는 배송료를 최소 화폐인 1유로센트(약14원)로 책정하기도 함.
- 프랑스의 도서정가제는 [온라인서점의 할인 및 무료 배송 금지법]이고 [독립서점 특별 지원법]

3) Canal BD의 주요 사업

□ Canal BD의 기본 개요

- Canal BD는 독립 만화서점의 네트워크 협회(association)의 일부 회원단체가 협동조합으로 전환하여 설립하였으며, 전 세계 104개의 지점이 있음.
- 프랑스 전체 150여 개의 만화서점 중 80여개가 현재 Canal BD에 참여하고 있음.
- 프랑스에서 발전한 Canal BD는 벨기에, 스위스, 이탈리아, 케벡에도 있는 국제적인 네트워크로 현재 프랑스에는 80여개, 벨기에 4개, 스위스, 캐나다, 케벡에 각 2개 이탈리아에 1개가 있음.

그림 <Canal BD 매장 전경>



- 2011년 10월 2일 만화협회의 130여개 중 협동조합으로 전환 가입하는 과정에 있어 어려움이 있고 신뢰도가 낮아 최초 60개정도의 만화서점이 참여하였으며. 설득과 교육을 통하여 현재 104개 서점으로 성장.
 - 설득과 교육 및 공동의 이해와 필요에 대한 대응은
 - ① 출판사들과 책을 구매 시에 최상의 협상조건(구매조건)의 구축
 - ② 공동으로 마케팅 수단의 개발.
- 협동조합의 출자금은 각 서점별로 평균 500유로이며 매출의 규모에 따라서 출자금을 많이 내기도 하나, 출자금과 관계없이 1인1표의 원칙이기 때문에 출자금을 많이 내는 경우는 적음.
- 협동조합에서 일하는 직원의 수는 2명이며, 협동조합 사무실은 별도로 없음. 직원들의 업무는 주로 외부를 돌아다니는 일을 하고 있음.
 - 운영비는 따로 없으며 직원 2인에 대한 인건비만 지출

□ Canal BD의 주요 사업

① 출판사와의 가격 협상력

- 출판사의 가격협상 및 출판사와의 교섭 등을 위해서 전체 만화서점들이 함께 네트워크를 구성해야 할 필요성이 있음. 이러한 네트워크가 시장의 위기에 대응하고 복잡한 시장구조에서 성공할 수 있음을 확신.
 - 최초 출판사들의 경우 만화서점들이 네트워크를 형성하여 압력을 행사하는 것에 대한 우려가 있었으나, 만화서점이 늘어갈수록 출판사들과의 협업관계가 더 강화되는 win-win관계가 되는 것을 이해하기 시작
 - 출판사의 경우 신간 책의 판매량을 늘리는 것이 핵심이며, 온라인 주문 시스템을 통해 출판사에서 Canal BD의 주문을 직접 조합원과 거래할 수 있는 시스템 또한 구축.
- 출판사와의 가격협상(조정)을 모두 총회나 이사회를 통해서하기란 쉽지 않음. 현재 Canal BD에서 근무하는 직원의 수가 적음으로 우선은 회장(이사장)이 책임감을 가지고 출판사와의 가격을 조정.

- 회장(이사장)이외에 출판사와의 관계가 있는 각각의 서점 점주들 1~2인이 함께 참여하여 가격을 조정하기도 함.
- 가격협상의 경우 조합원들의 신뢰도가 매우 중요함. 잘못된 협상이라 할지라도 다음에는 더 좋은 협상이 될 것으로 기대하고 좋은 품질의 책이 공급될 것이라는 상호간의 신뢰가 구축되어 있음.

② 매거진의 발송

- 2달에 한번 매거진을 만들어서 서점에 판매. 서점은 구매 후 이용하는 고객들에게 무료로 매거진을 배포함으로 책의 구매를 홍보함.
- 매거진을 유료로 하는 이유는 매거진에 대한 관리 문제이며, 무상일 시에 너무 쉽게 매거진을 낭비하는 것을 대비.

③ 온라인 주문 시스템 구축

- 프랑스 [아마존 법]의 제정으로 온라인 구매보다 책은 서점에서 직접 구매하는 것이 더 저렴
- 이에 따라 쇼핑은 인터넷으로 주문하고 결제를 한 후에 택배로 배달하지 않고 거주 지역 인근의 Canal BD에서 찾아가게 함으로써 온라인으로 구매하여도 5%의 할인된 가격이 적용될 수 있도록 하여 쇼핑의 편리와 금전적인 할인 두 가지 모두를 가능하게 되었음.
- 출판사와 조합원이 함께 사용하는 온라인 주문 플랫폼을 구축하여 조합원들이 편하게 주문하고 인터넷을 통해 확인한 출판사가 바로 책을 배송하는 시스템을 구축하여 조합원 편의의 증대.

④ 판매 데이터를 통한 전략의 수립.

- 판매실태와 경영수단 개발을 위해 서점 교육 국립기관인 Institut National de formation de la liberte와 파트너십을 체결.
- 판매에 대한 분석은 출판사에게도 피드백을 진행하여 판매 전략을 수립.

□ Canal BD의 매출 규모

- 전체 매출은 4,400만 유로이며 이는 만화유통시장의 10%의 규모. 13년 말 대비 14년 말의 네트워크는 전체 매출이 9%정도 상승.
- 협동조합간의 연대보증 시스템은 없으며, 서점들은 독립성을 유지. 하지만 재정적 문제에 대해서는 조합원끼리 도움을 요청하거나 지원하는 등의 자율적인 시스템은 진행 중. 하지만 법적인 연대보증 시스템은 없음.

4) Canal BD 협동조합의 시사점과 한계점

□ 디지털만화에 대한 이견

- 프랑스의 경우 디지털 만화 이용자가 아직은 35,000명 수준이며, 적합하고 흥미로운 편집의 부재로 시장에서는 아직 약세임.

- 디지털 책자가 지속적으로 투자되기 위해서 Canal BD는 ReadBook과 파트너십을 체결하고, Canal BD를 통해 무료로 BD를 요약본으로 보고, 도서 구매 또는 앨범 전체를 다운 받을 수 있도록 하여, 디지털 시장에 대한 준비

□ 시사점 및 한계점

- 프랑스에서는 만화서점만 협동조합 방식으로 진행. 일반 서점들 중 협동조합 방식은 아직 없음.
- 8년 전 협동조합으로의 첫 시도였던 Canal BD는 실험적인 모델이었으며, 초기 참여와 성장은 매우 어려웠음.
- Canal BD의 성공은 일반 서점들 또한 협동조합 방식으로 전환할 수 있다는 근거가 마련된 것으로 판단. 다만, 서점주들이 협동하기 위해서는 의지 있는 몇 명의 리더들이 있어야 하며 열린 마인드가 반드시 필요.
- 프랑스의 책 문화 유통시장이 몇 년 전만 해도 문제가 없었으나, 최근 책 시장의 판매가 줄어들고 있음. 이에 대한 대안으로 Canal BD의 협동조합 형태가 많이 늘어날 것으로 기대

그림 <프랑스는 종이책의 문화가 아직도 넓게 형성>



- 한국사회 도서정가제가 실행되었음에도, 지역의 동네서점이 아직 대형서점이나 온라인 서점과의 경쟁에서 밀리고 있음.
- 프랑스 Canal BD 협동조합은 거대 유통과의 경쟁에 직면해 중소서점들이 함께 대응하기 위한 사례임.
- 최근 전국적으로 공동구매 할인, 주문 배송 시스템을 구축하여 대형서점과의 경쟁을 위한 협동조합들이 늘어나고 있음. 부산지역도 32개 동네서점이 모여 부산서점 협동조합을 결성하고, 울산, 서울 등에서 서점 협동조합들이 증가하고 있음.
- 프랑스 Canal BD의 사례는 출판사와의 유통 및 공동의 마케팅과 브랜드 그리고 공동의 정책수립에 핵심이 있음.
- 국내의 서점들 또한 협동조합을 통해서 어떠한 효과를 원하는지에 대한 공동의 합의가 필요한 시점임. 각 서점협동조합별로의 개별대응도 필요 하지만, 전국의 네트워크 혹은 연합회를 형성하여 물류와 유통 브랜드 등을 공유하는 협동조합으로의 발전 모색과 함께 한국사회 출판문화의 새로운 패러다임을 만들 수 있는 준비가 필요

그림 <Canal BD그룹을 이끄는 이사장(왼쪽), 상임이사(오른쪽)과 함께>



III

사업고용협동조합(CAE),
혁신적인 공유기업 모델

1. 사업고용협동조합(Cooperatives d'activite et d'emploi, CAE) 개요와 주요내용

1) 프랑스의 사회연대경제와 사업고용협동조합의 등장 배경

- 프랑스의 사회연대경제는 시대의 흐름에 따라 당대의 사회적 요구에 부응하는 다양한 형태로 발전 해왔음.
 - 19세기에는 각종 협회, 협동조합, 공제조합 및 재단이 생겨났고, 20세기 후반부터 사회적기업, 노동 통합기업, 지역관리기업이 등장하였으며, 21세기 들어서 공익협동조합, 사업고용협동조합 등이 새롭게 탄생하였음.
 - 프랑스의 사회연대경제는 국내총생산의 10%, 전체 고용의 10.3%(민간 부문의 13.8%)를 차지하고 있으며, 지난 10년간 44만개의 일자리를 창출, 23%의 성장률을 기록하였음. 같은 기간 민간분야 전체 고용 성장은 7% 수준임. 또한 2012년 경제위기 상황에서 민간분야의 고용은 0.2% 감소하였으나, 사회연대경제 분야는 0.3% 증가한 것으로 나타남.
- 산업구조가 고도화 되고 정보통신기술이 발달하면서 기업들은 직접 고용보다는 아웃소싱의 형태로 업무들을 처리하게 되고, 이에 따라 많은 수의 독립 1인 사업자들이 발생하게 됨. 이러한 1인 사업자들은 소득이 불안정하고 소득이 없을 시 실업급여를 받을 수도 없으며, 계약, 회계, 세금 처리 등의 업무를 처리하기도 어려움. 또한 고립된 사업 활동으로 인해 사업적으로나 정서적으로도 불안정성이 증가함. 사업고용협동조합은 이러한 1인 사업자들의 문제를 해결하기 위해 시도되었고, 아울러 이를 통해 취업이 어려운 상태에 있는 사람들을 고용할 수 있어 실업 문제 해결에도 기여할 수 있음.

2) 사업고용협동조합의 개념과 구조

□ 사업고용협동조합의 개념

- 사업고용협동조합은 사업을 하고자 하는 개인들을 고용하여 집단적 방식으로 창업을 할 수 있도록 도움을 제공하는 협동조합임. 고용된 상태에서 사업을 하고 사업고용협동조합의 서비스를 이용하는 사람들을 ‘사업자직원(entrepreneur-salarié)’라고 함. 사업고용협동조합(Cooperatives d'activite et d'emploi)에서 사용되는 용어인 ‘활동(activite)’은 창업을 의미하는 것이 아니라 ‘사업을 개발하는 활동’을 의미함.

□ 사업고용협동조합의 기능

- 사업고용협동조합은 사업자직원을 무기계약직으로 고용하고, 이들을 대신하여 조합 명의로 각종 법적, 행정적 기능을 수행함.
- 사업자직원의 자율성을 존중하면서 법적, 행정적 지원(계약 체결 및 대금 회수, 영수증 및 계산서 발

행, 세금 처리, 회계 관리, 급여 지급, 은행업무 처리 등)과 네트워크의 확대(자원 연계) 및 집단적 시너지를 추구하는 집단적인 방식(사업자 직원들 간 교류와 협력)을 통해 예비창업자의 법적, 재무적 위험을 최소화함과 동시에 사업자직원이 직접 시장에서 사업타당성을 검증받을 수 있는 기회를 제공하고 사업자직원이 자신의 사업에 집중할 수 있게 함.

- 사업 진단, 테스트, 경영, 회계, 마케팅 등을 지원하나 투자, 재정에 관련한 사항에는 개입하지 않으며 지역에서 자원을 동원할 시 도움을 줄 수 있음.
- 직원이면서 기업가라는 이중적인 기능을 보장하면서 피고용자가 받을 수 있는 사회보장제도의 혜택을 제공할 수 있어 기존의 창업지원기관과 차별화 됨.

□ 사업자직원의 역할과 보수

- 사업자직원은 영업을 해서 자신이 제공할 재화나 서비스의 성격, 기간, 가격 등을 협상한 후 사업고용협동조합 명의의 계산서를 전달함.
- 사업자직원은 고용주인 사업고용협동조합과 피고용인인 자신이 부담해야 하는 사회보장분담금과 사업고용협동조합에 납부하는 수수료를 공제한 금액으로 급여를 수령함. 수수료는 서비스 제공의 대가로 매출(세금 제외)의 10%를 사업고용협동조합에 납부함.
- 사업자직원은 사업고용협동조합의 운영에 관한 미팅에 참여하도록 되어 있음.
- 사업자직원은 사업에 필요한 자금을 조달하는 방법은 세 가지가 있는데, 자신이 받은 급여의 일부를 활용하거나, 사회적 금융기관(Cigales, France Active, IDES) 등에서 개인 대출을 받거나, 사업고용협동조합에서 선불을 받을 수도 있음.

□ 사업자직원의 발전 단계

- 프로젝트 접수와 진단 : 창업프로젝트의 보유자는 사업고용협동조합이 개최하는 설명회에 참여한 후 개인 면접을 봄. 프로젝트가 사업고용협동조합의 기준에 부합할 경우 지원 협약을 체결함
- 테스트 : 창업프로젝트 보유자는 자신의 재화와 서비스를 테스트함(기간 미정).
- 근로계약 : 사업이 발전하고 매출액이 충분히 산출되었을 때 사업고용협동조합과 무기계약직의 근로계약서 작성함으로써 사업자직원이 됨. 근로시간과 급여는 예상 매출액에 따라 산정됨.
 - 근로계약은 매출의 변화에 따라 변경되며 계약의 변경사항에 근로시간과 새로운 급여액을 명시함.

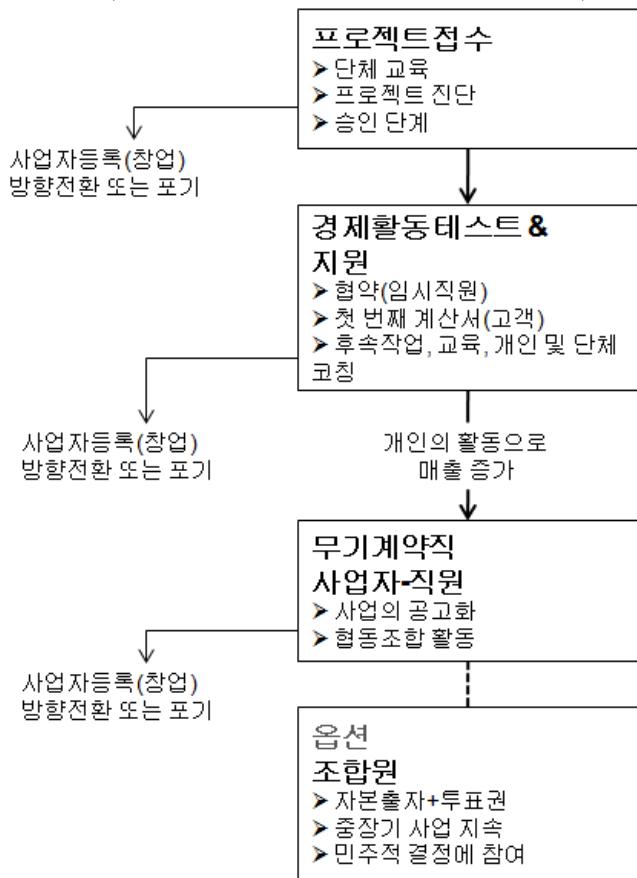
□ 사업자직원의 세 가지 진로

- 사업자직원은 이후 개인 창업을 하거나 사업고용협동조합의 조합원이 되거나 종료하는 경우로 나눌

수 있음.

- 개인 창업을 하는 경우는 사업고용협동조합과의 근로계약을 종료함.
- 사업자조합원의 지위로 사업고용협동조합의 조합원이 될 수 있고 사업고용협동조합의 경영에 참여하게 됨.
- 사업의 실현가능성이 없다고 판단되면 사업고용협동조합과의 근로계약을 종료하게 되며 실업급여를 받게 됨.

그림 < 사업고용협동조합의 사업자직원의 프로세스 >



□ 사업고용협동조합의 구조

- 사업고용협동조합은 노동자협동조합 또는 공익협동조합으로 운영됨.
- 사업고용협동조합에는 사업자직원들을 돋고 조합 운영에 필요한 업무를 담당하는 직원들과 '사업자 직원'들이 있음.
- 사업고용협동조합의 조합원은 조합을 운영하고 서비스를 제공하는 직원들과 사업자직원들로 구성되는데 이들 모두가 조합원인 것은 아님.

□ 사업고용협동조합의 의의와 특징

- 사회의 변화에 대응하는 새로운 사업방식과 고용형태를 제시함으로써 경제활동과 고용을 창출하는 사회적 유용성을 추구하는 새로운 고용 연대 모델을 확산하고 있다는 점에서 사회혁신에 기여하고 있음.
 - 새로운 경제 환경에 따른 아웃소싱의 확산, 근로계약 형태의 다양화, 임시노동, 자율성, 새로운 직업, 직업 간 연관성, 프로젝트성 근로, 코워킹(coworking), 스마트워크, 시간제 노동 등 고용 및 노동 방식의 변화를 배경으로 함.
- 사업고용협동조합의 독창성은 창업프로젝트 보유자에게 사업자직원의 지위를 제공함으로써 급여를 수령할 수 있고, 전통적으로 고용인이 받는 사회보장 혜택을 누릴 수 있도록 함으로써, 예비 창업자의 불안정한 지위를 해소해 준다는 점임.

3) 사업고용협동조합의 역사와 현황

□ 역사

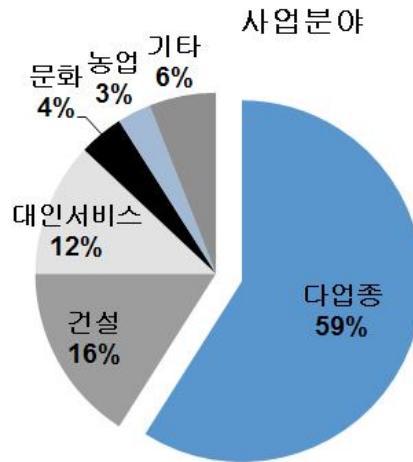
- 1960년 400명의 가내 견직물을 고용한 직원협동조합 'Cooptiss'가 설립되었고, 1970~80년대에는 실업자들에 의한 공동창업의 시도들이 있었음. 1995년에는 리옹에서 첫 사업고용협동조합이라고 할 수 있는 'Cap Service'가 설립됨.
- 사업고용협동조합은 2002년 이후 괄목할만한 성장을 보여 2006년 51개가 되었으며, 1,500명 이상의 사업자직원과 함께 2,100만 유로의 매출을 올리는 성과를 보이며, 창업 프로젝트를 시험하는데 유용한 대안으로 부상하였음.
- 사업고용협동조합이 창업지원에 있어 유용한 대안으로 부상하면서 프랑스 정부는 2014년 사회연대경제법의 47~48조항에 사업고용협동조합의 지위와 임무 및 급여 등 제반 규정을 마련하고, 사업고용협동조합에 대한 제도적 지원을 보장하였고, 특히 청년 실업을 줄이는 효과를 기대하고 있음.

□ 사업 분야

- 대인서비스(돌봄, 가사, 정원관리 등), 기업서비스(IT, 디자인 등), 수공예품 제조, 문화예술, 유통 등
- 사업자직원의 71%가 대인서비스(기업지원 서비스 포함) 분야에 종사하고 22%는 수공예품 등 제조 (Artisan) 활동을 함.
- 대규모 자본이 필요하거나 임대차 계약이 필요한 업종, 여행사, 운송, 투자, 보험 등 규제 업종 및 자격증(의사, 변호사, 회계사 등)이 필요한 업종은 제외됨.
- 사업고용협동조합은 여러 가지 업종을 포괄하는 경우(일반형)와 특정 업종에 국한하는 경우(테마형)로 구분됨.

- 일반형 사업고용협동조합의 비중이 높으나(전체 사업자직원의 82%를 차지), 2007년 이후 창립된 사업고용협동조합의 대다수는 테마형 사업고용협동조합으로 전문화 경향이 두드러짐.
- 테마형에서는 건축 분야가 가장 많고, 사업고용협동조합 전체 매출의 2/3를 차지함.

그림 <사업고용협동조합 사업자직원 업종 분포>



□ 규모

- 프랑스에 164개의 사업고용협동조합이 있음.
 - 90%는 노동자협동조합(SCOP), 10%는 공익협동조합(SCIO)임.
 - 2006년 말 51개에서 매년 증가 추세임.
 - 5,700명의 사업자직원이 있으며 매년 15%씩 증가함(이중 1,200명은 조합원임).
 - 매출 : 2014년 120백만 유로
 - 지역경제 개발 지원으로서 약 400개 지자체의 참여 유도
- 사업자직원 수의 변화를 보면, 2003년~2007년에 매년 31%씩 증가, 2008년~2013년에는 매년 15%씩 증가하는 추세임.

□ 사업자직원

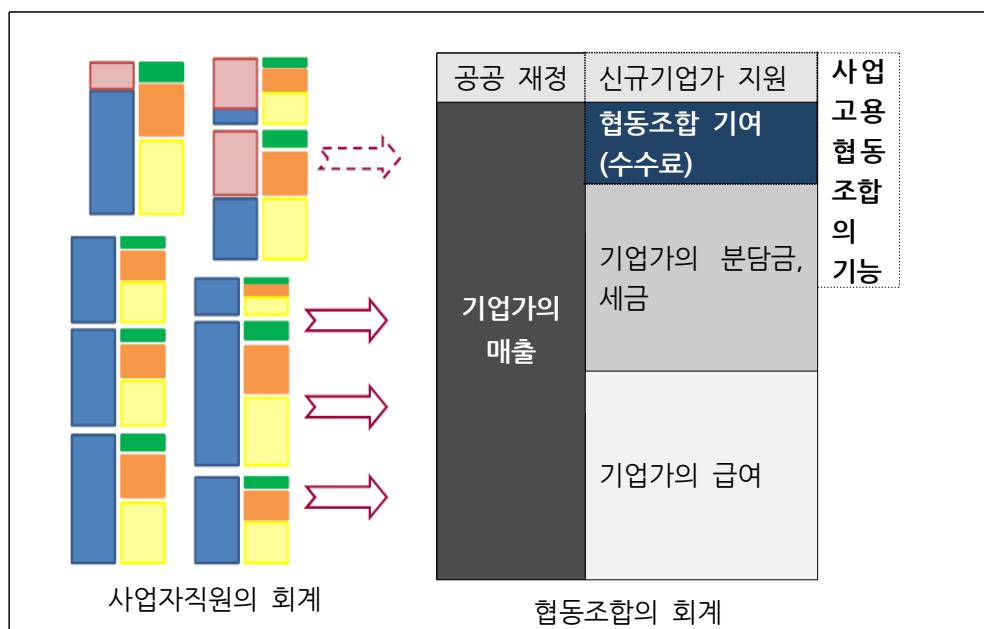
- 사업고용협동조합은 즉각적인 창업보다는 사전에 사업가능성을 테스트하기를 원하는 창업프로젝트 보유자를 대상으로 함.
 - 사업자직원 참여자의 3/4는 실업자(구직자)임.
 - 75%는 구직자, 10%는 연대급여(RSA) 수령자임.
 - 여성의 비율이 53%, 고학력(전문대졸, 학사, 석사) 비율이 50%임.

- 최근 들어 연간 3,000명의 예비 창업자들이 결합함.
 - 30% 이상이 사업고용협동조합에서 사업을 지속, 3년까지 머물러 있으며 그 중 20%는 창업, 20%는 재구직에 나섬.
 - 3년 된 사업자직원 중의 40%는 출자해 조합원이 됨(현재 1,200명).
 - 사회연대경제법에 사업자직원은 3년 안에 소속 협동조합의 조합원이 되는 것을 의무화하여 책임성을 강화하였음.

□ 재무구조

- 정부가 창업지원제도(ACRE, NACRE 등)를 통해 수급자 지원과 노동통합기업으로서의 역할을 수행하는 사업고용협동조합에 보조금을 제공함. 지방정부, 유럽사회기금(FSE)이 주된 보조금 제공기관임.
- 수익구조는 다음과 같음.
 - 사업자직원에 의한 재화와 서비스 생산 : 매출의 89%
 - 사업자직원 수수료 : 경상이익의 7~15%
 - 신규 기업가의 훈련과 지원에 투입된 공공재정 : 2013년 매출의 평균 9%
 - 전체 운영비에서 보조금이 차지하는 비중은 1%~60%까지 다양함. 신규 사업고용협동조합의 경우는 40% 이상이 지원됨. 지방정부의 역량과 의지에 따라 다름.

표 <사업고용협동조합의 재정 구조>



2. 코파남(Coopaname) - 일반형 사업고용협동조합

- 방문일시 : 2015년 6월 22일(월), 10시~13시
- 방문 면담자 : Ms. Viviane Leroy(Coordinatrice generale), Ms. Veronique Bousquet(Coordinatrice Cooperatif!), Ms. Noemie de Grenier(Co-directrice generale)

1) 코파남의 개요

□ 연혁

- 2004년 설립됨.

그림 <코파남의 로고와 사무실>



□ 기업 형태

- 코파남은 직원협동조합으로서, 회사 형태는 주식회사임.
 - 프랑스의 협동조합은 상법 상 회사인 유한책임회사와 주식회사 중 법인격을 선택하도록 되어 있음.
 - 유한책임회사인 경우 조합원이 2명 이상 100명 이내여야 함. 코파남은 이 규모를 초과하여 2007년 유한책임회사에서 주식회사로 전환하였음.

□ 규모

- 프랑스에서 가장 규모가 큰 사업고용협동조합임.
 - 코파남의 매출 변화 : 186만 유로(2007), 319만 유로(2008년), 377만 유로(2009년), 460만 유로(2010년), 500만 유로 이상(2011년)으로 증가 추세임.
 - 코파남의 서비스를 이용하는 사람들은 700명인데, 이중 사업자직원인 상태에 있는 사람이 450명이고, 아직 사업개발 단계에 있는 사람이 250명임. 여성이 64%를 차지함.

- 조합원 수는 195명인데, 사업자직원과 사업개발 단계에 있는 사람들을 지원하거나 조합 관리 업무를 하는 직원이 27명이고, 다른 사업고용협동조합 등 외부 법인 조합원이 4곳이며, 나머지는 사업자직원 조합원임.

□ 조직

- 일드프랑스 지역에 본사와 5개 지사가 있으며, 대인서비스 분야는 따로 독립하여 별도로 사업고용협동조합을 설립함.
- 프랑스 사회경제연대법에 따라 사업고용협동조합의 사업자직원이 되면 3년 후에는 의무적으로 그가 속한 사업고용협동조합에 조합원이 되어야 하는데, 코파남에서는 1년이 되면 총회 승인으로 조합원으로 가입할 수 있음.
 - 또한 1년 미만인 사람 중 가입 의사를 밝힌 경우에는 이사회에서 별도 심사를 거침. 최초 가입 시 출자금은 250유로이며, 매달 본인의 월급에서 3%를 증좌 출자함. 탈퇴 시 출자금은 환급함. 그런데 3년 이내에 조합원이 되지 않으면 해고를 해야 하기 때문에, 이 경우 사회적으로 문제가 될 수 있음.
 - 3년은 조합원이 되기 위한 훈련 과정이라고 할 수 있음. 또 이러한 기간은 직원협동조합에서와 같이 조합원이 되기 위한 수습기간 내지 예비조합원 기간이라고 볼 수 있음.
 - 조직적 차원에서 사업자직원이 조합원으로 남아 사업을 계속하는 것이 중요한 성과 목표로 삼고 있는 것으로 보였음. 왜냐하면 사업자직원이 조합원으로 많이 남는다는 것은 그 액수가 많은 적든 수수료와 자기 급여를 충당할 수 있을 정도가 되는 사업자직원이 그만큼 많다는 것을 나타내는 것이고, 사업자직원이 사업고용협동조합이 제공하는 서비스에 만족한다는 것으로 해석될 수 있을 뿐만 아니라, 사업자직원이 납부하는 수수료가 계속해서 사업고용협동조합으로 들어오기 때문에 운영에도 도움이 된다는 것을 의미하기 때문임.
 - 매년 코파남 프로그램에 참여하는 사람들은 150명인데, 이중 조합원이 되는 이들은 30명 정도이고, 50명 정도는 탈퇴하며, 나머지는 잔류하는 사람들임.
- 이사회는 11명으로 구성되고, 1명의 회장 및 3명의 공동대표가 있으며, 10년 동안 변화가 없었으나 2015년 지도부가 교체되었음. 브리핑을 한 대표는 25년 동안 창업지원센터에서 근무한 경력을 가지고 있음.

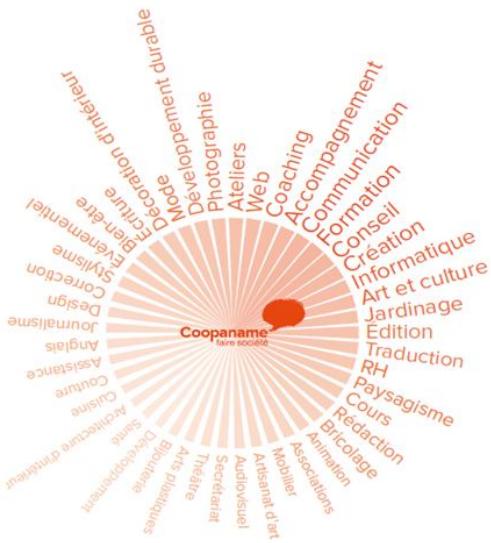
2) 주요 사업

- 코파남의 사업 분야는 사업고용협동조합 중 특정 업종에 국한하는 경우(테마형)가 아닌 여러 가지 업종을 포괄하는 경우(일반형)에 해당됨. 정원사, 컨설턴트, 번역가, 공예가, 정보처리기술자(IT개발자 등), 그래픽 디자이너, 행상인이 많은데, 이를 분류하면 3분의 1은 기업서비스, 3분의 1은 대인서비스, 나머지 3분의 1은 수공업(장인) 분야로, 초기 투자가 크지 않고 노하우에 기반을 둔 사업들임. 코파남은 선별 과정을 두지 않고 사업을 개발하고자 하는 모든 사람이 사업개발 단계에 참여할

수 있음.

- 대인서비스 분야는 특화해서 2007년에 코페라티브(Cooperatif)라는 별도 법인을 만들었고 이 역시 사업고용협동조합인데 사업자직원은 50명 규모임.
 - 건설이나 관광업과 같은 규제업종, 의사, 변호사, 회계사 등의 직업군은 배제됨. 변호사, 회계사 등의 전문직종의 경우 리스크가 발생하였을 때의 보험이 필요한데, 보험에 대한 금액을 감당하기에 큰 부담이 있어 제외하고 있음.

그림 <코파남 사업자직원 업종 분포>



- 사업개발 단계에 있는 사람이 고객을 발굴, 최초 계약을 성사시키면 사업자직원으로 고용이 됨. 사업개발 단계에 있는 기간은 수주에서 수개월이 걸리며, 2011년 500명 가운데 130~140명은 여전히 사업자직원이 되지 못하고 사업개발 단계에 있음.
 - 사업개발 단계에 있는 이들과 사업자직원들을 지원하는 방식은 개별로 이루어지거나 집단으로 진행됨.
 - 집단으로 이루어지는 지원은 집체 교육('아뜰리에') 방식으로 함. 사업에 필요한 일반적인 내용을 교육한 후 업종별, 주제별(마케팅, 커뮤니케이션 등) 교육을 진행함. 아뜰리에는 무료이며 사업자직원이 이들을 대상으로 교육을 하기도 함.
 - 월 1회 정기회합이 있음. 저녁시간에 진행되며 협동조합에서 진행되는 사업, 이벤트 등을 공유하고 사업자직원들이 자신의 사업에 대해 소개함.
 - 연 1회 워크숍('가을대학')을 개최하는데 하루 과정으로 주제 발표 및 토론을 하고 외부 인사들(교수, 지자체장, 관련 기관 관계자 등) 또는 코파남에서 성공한 기업가들을 초청하여 코파남에 대한 의견과 성공 사례를 들음.
 - 예비조합원 교육은 1년에 5회 정도 조합원이 되기 위한 사람들을 위해 실시됨. 3일 동안 시골에서 합숙으로 진행하며 공동대표들이 참여하여 코파남의 역사와 현황, 사회적경제의 역사와 의미 등에 대해 교육함.

그림 <코파남 회의실에서 모임을 갖고 있는 모습>



- 사업자직원이 개인 창업을 하여 코파남과 계약이 종료되는 경우 자신이 확보했던 고객은 창업 후에도 거래관계를 유지하는 경우가 있음. 그런데 개인 창업 후에는 자신이 사업고용협동조합에서 일하면서 축적한 업력을 증명하는 것이 매우 어렵기 때문에 코파남에 요청을 하면 그에 대한 확인서를 발급해주기도 하지만 한계가 있음.
- 프랑스에는 기업들의 세무행정 업무를 대행해 주는 회사들이 있는데, 코파남은 사업자직원들을 고용하고, 일자리가 필요한 사람들이 사업과 역량을 개발할 수 있도록 지원하며, 이들이 이후 조합원으로 참여하여 함께 조합을 경영하기 때문에, 이러한 대행회사들과 차이가 있음.

□ 사업자직원의 급여와 근로조건

- 급여는 매출에 따라 다르나 대체적으로 매출이 매우 낮아 월 100유로 수준인 경우가 많음. 따라서 평균 급여도 매우 낮음. 2011년 코파남에서 400명(500만 유로 매출)에게 임금을 지급했는데 이중 5분의 1 정도의 사람들에게 제대로 된 급여(월 2,000유로 정도)를 지급하였음.
- 사업자직원이 휴가 기간에 들어가거나 고객의 입금이 늦어져 개인 수입금 계정에서 급여를 다 지급하기가 어려운 상황일 경우 협동조합이 다른 운영자금에서 급여를 지급함.
- 매출에 따라 급여액수가 달라지는데 매출이 줄어 급여가 줄 경우 당사자가 소송을 제기하면 법적인 문제가 발생할 수도 있음. 애초에 매출에 따라 급여액이 달라진다는 것에 대해 사업자직원이 동의를 했든 하지 않았든 급여가 줄어들면 문제가 발생할 여지가 있음. 이와 같이 코파남은 고용주로서의 리스크를 갖고 있으나 지난 7년간 800건의 근로계약서를 썼는데 단 한번 분쟁이 있었고 조합이 승소하였음.

□ 재무 구조

- 코파남의 수입은 사업자직원들이 납부하는 수수료와 보조금임. 모든 사업자직원은 공동경비(회계,

경영지원 등) 명목으로 매출의 10%를 납부함. 또한 코파남의 사업은 공익적인 역할을 하는 것으로 받아들여져 기초, 광역, 지방, 유럽연합 차원의 보조금을 받음. 현재 양쪽의 비중은 4:6으로 보조금 수입이 다소 높음. 보조금 수입은 코파남 운영비로 쓰임. 사업자직원들이 많아지면 수수료 수입도 증가하지만 그만큼 지원 활동도 많아져 지출도 증가함. 한편 사업자직원들은 사업 자금으로 사회적 금융기관에서 대출을 받기도 함.

□ 운영상 어려움

- 코파남은 10년, 사업고용 협동조합은 15년 되었는데 공공기관 등 외부에 제대로 알려져 있지 않아 어려움이 발생함. 예컨대 사업자직원으로 일을 하다가 그만 두게 되면 실업급여나 수당을 받아야 하는데 해당 공공기관이 사업주인 사업고용협동조합의 운영 방식이나 구조를 이해하지 못해 실업급여를 지급하지 않은 경우도 있었음. 그나마 작년에 법적 근거를 갖게 되어 이런 문제가 해소될 것으로 기대함.

3) 시사점과 한계

□ 사업고용협동조합의 의의

- 사업고용협동조합은 기업의 외주 업무의 증가와 이에 따른 개별 노동의 확산, 이에 따른 개인 삶의 불안정성을 극복하기 위한 새로운 협동조합 모델이라고 할 수 있음. 아울러 프랑스 정부는 사업고용협동조합이 실업 상태의 청년들이 일자리를 갖는 데 유용한 수단이 될 수 있다는 판단 하에 2014년 법적 근거를 마련하였음.
- 사업고용협동조합은 근로 활동에 있어 불안정한 상태에 있는 사람들을 고용함으로써 사회안전망에서 배제되어 있던 이들을 사회안전망 내로 편입시켜 이들 삶의 불안정성을 감소시킴. 또한 실업률을 감소시키며 세금신고 없이 이루어지는 비공식 부문의 근로를 감소시키는 효과를 거둘 수 있음.

□ 한국에서의 적용가능성

- 한국에서도 프리랜서 형태로 일하는 사람들은 고용보험 등 사회보험에서 제외되고 계약서 작성이나 계산서 발행, 세금처리 등 행정업무에서도 큰 부담을 갖고 있을 뿐만 아니라 여러 사람들과 함께 협력적 방식으로 일을 할 필요성이 있음에도 이것을 시스템화 하는 데 어려움을 겪고 있음.
 - 이러한 상황 때문에 많은 프리랜서 사업자들이 협동조합을 설립하거나 설립하고자 하는 생각을 갖고 있으나 영세한 프리랜서들의 자조 모임 수준이어서 원하는 바를 실현하지 못하고 있음. 프리랜서 수입의 일부로는 조합 운영에 필요한 인건비 등 운영비를 충당할 수 없어 포기하는 것임. 따라서 사업고용협동조합은 이에 대한 대안적 모델이 될 수 있음.
- 하지만 프랑스 사업고용협동조합에서 보는 바와 같이 수수료 수입만으로는 운영이 어렵기 때문에

사업고용협동조합이 지속가능하기 위해서는 정부의 지원이 필요함. 실업자인 경우에는 정부의 창업 및 취업지원 제도와의 연계가 가능할 것으로 판단됨.

- 예를 들어 고용노동부의 취업성공패키지 대상자나 보건복지부의 자활사업 대상자를 지원하고, 이에 대한 정부지원금을 받아 운영할 수 있어야 함. 또한 사업고용협동조합과 같은 탄력적 근로계약은 근로기준법 상 문제를 야기할 것이므로 별도의 법적 근거를 마련해야 함.

□ 조사의 한계

- 유럽의 다른 나라들에서는 아직 이와 같은 사업고용협동조합이 없는 것으로 보임. 사업고용협동조합을 담당하는 프랑스노동자협동조합연합회 관계자도 이에 대한 답변을 하지 못함. 그 이유가 사회연대경제를 육성하고 지원하고자 하는 프랑스 정부의 정책 의지인지는 확인하지 못하였음.
- 또한 2014년 사회연대경제법에서 사업고용협동조합에 대한 법률적 근거가 없었을 때에도 사업고용협동조합은 다수가 존재했었는데(2006년 51개), 그때에도 정부 보조금으로 운영비를 충당해 온 것 인지를 확인하지 못하였음.

그림 <코파남 방문을 마치고>



3. 코페틱(Coopetic)¹⁴⁾ - IT등 테마형 사업고용협동조합

□ 방문 일시 : 2015년 6월 23일(화), 14시~16시30분

□ 방문 면담자 : Ms. Anita Protopappas(Directrice associee), Ms. Isabelle Barriere(entrepreneur-salarie, Digital colorist)

1) 개요와 조사 대상 선정 이유

- 지난 몇 년 사이 프랑스 사회, 경제적 변화 속에서 직접 고용보다는 프리랜서, 1인 회사 등을 통한 아웃소싱이 증가하고 있는 추세임. 이러한 고용(근로) 형태는 고용의 불안정성을 심화시켜 사회보장 혜택의 감소 및 삶의 질을 저하시키는 문제를 낳고 있음. 이러한 문제에 대해 협동조합 방식으로 대응하고자 사업고용협동조합 모델이 출현하였음.
 - CAE 모델은 고립되어 있고 경쟁관계에 놓여 있는 동일 업종 또는 타 업종 종사자들 사이에 협력을 촉진하고 사업개발을 위해 전문가 네트워크에 진입(컨소시엄 등을 통한 수단과 역량의 상호부조)하도록 지원하고 있음.
- 연수단이 방문한 코페틱(Coopetic)은 사업고용협동조합(CAE)으로 앞서 방문한 코파남과 그 기본 운영원리는 유사하나 IT, 커뮤니케이션, 영상 분야에 전문화된 테마형 CAE임.
 - 2009년 창립 이후 관련 사업체의 분사를 통해 최적화된 전문성을 보유한 협동조합 그룹으로 성장하고 있음.
- 이번 방문을 통해 CAE 모델에 대한 좀 더 풍부한 이해와 함께 업종별 협동조합의 차별화된 발전전략을 확인하고자 하였음.
 - 이하는 코페틱으로부터 얻은 정보를 바탕으로 정리한 코페틱 그룹의 현황임.

2) 코페틱그룹 현황

□ 코페틱의 조직

- 코페틱은 노동자협동조합이자 사업고용협동조합으로 2009년 IT, 커뮤니케이션, 영상 분야 창업을 지원하는 9명의 전문가에 의해 창립된 후 각 전문분야에서의 사업요건(사업자등록 등) 충족과 긴밀한 인적, 사업적 결합 요구에 따라 사업체를 분사하여 현재 총 5개 조직으로 구성된 코페틱 그룹으로 성장하였음.
 - Coopetic l'Agence(커뮤니케이션), Coopetic Productions(영상제작), Coop-Lab¹⁵⁾(시제품제작 실험

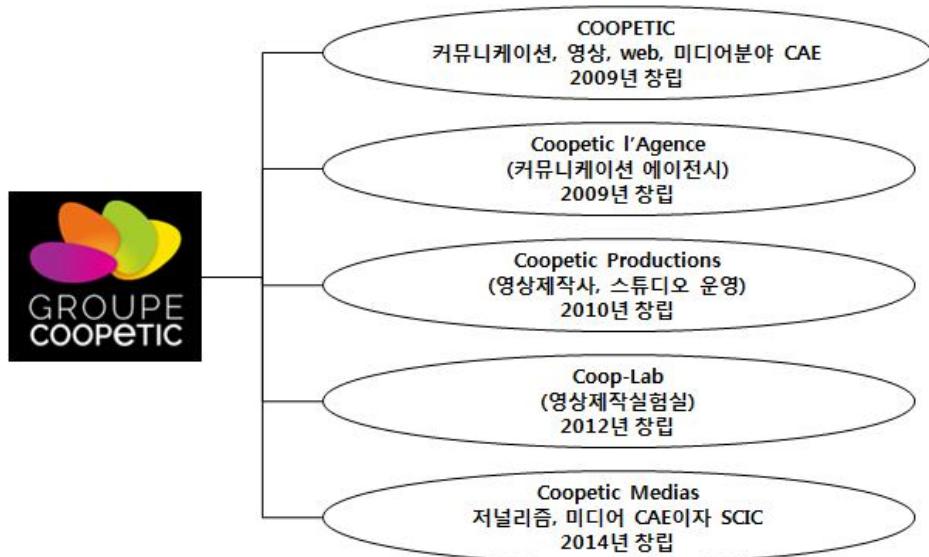
14) 홈페이지는 www.coopetic.coop

15) 코페틱 프로덕션을 위해 클리시(Clichy) 지역에 멀티미디어 제작과 디지털 작업, 예술적, 기술적 실험을 할 수 있는 80m²의 스튜디오를 가진 실험실인 쿱랩(Coop-Lab)을 창립하였음. “<Fab Lab(Fabrication Factory)>을 모델로 한 열린 플랫폼으로 디자이너, 예술가, 학생 등이 빠른 시일 안에 아이디어에서부터 시

실)을 자회사로 두고 있음.

- 2014년 창립한 Coopetic Medias(저널리즘 미디어)는 사업고용협동조합(CAE)이자 공익협동조합¹⁶⁾의 형태를 채택
- 파리와 클리시(Clichy)¹⁷⁾ 두 곳에 위치

그림 <Coopetic 그룹의 구성>



- 현재 코페티에는 120명, 코페틱 미디어에는 32명, 총 152명이 있음.
 - 코페티의 120명 중에서 30명은 사업자직원(무기근로계약), 나머지 90명은 매출 발생 전 단계인 사업개발자(창업계획지원협약인 CAPE 단계)임.
- 코페티과 코페틱 미디어를 합쳐서 직원 수는 모두 6명임.
 - 공동대표인 아나타 프로토파파스의 경우 법학을 전공한 후 20여 년간 창업 및 기업지원서비스 분야에서 활동을 해왔음.
- 2010년 매출은 328,900유로, 2013년~2014년 매출이 60% 증가, 매년 20~50% 정도 매출이 지속적으로 늘고 있는 추세임.
 - 사업자직원이 늘어나면 CAE의 매출이 늘어나기 때문에 매출의 증가는 코페티의 사업적 성과를 보여주는 것이라고 할 수 있음.

□ 코페티의 목적

- IT, 커뮤니케이션, 영상 분야 종사자들을 대상으로 사업개발(또는 창업)을 협동조합 방식으로 지원

제품 제작까지 전 과정을 실현할 수 있도록 함.

16) 노동자협동조합총연합회(CGSCOP)의 통계에 따르면 2014년 12월 31일 활동 중인 164개의 사업고용협동조합 가운데 90%는 노동자협동조합(SCOP), 10%는 공익협동조합(SCIC)로 점차 공익협동조합의 형태를 취하는 CAE가 늘고 있음.

17) 클리시 지역에 Coopetic 자회사들이 입지할 때 클리시 시와 오뜨센(Hauts-de-Seine) 데파르뜨망에서 지원

하고 기업 경영 기반 제공

- 해당 전문 분야 종사자의 활동에 대한 법률, 행정, 재무회계 지원과 시장조사, 홍보, 마케팅 등 사업 테스트 코칭

- 협동조합을 통해 고립되어 있고 경쟁에 놓여 있는 이 분야의 직업군 사이의 협력을 촉진하는 역할 수행
- 이러한 목적을 위해 다음의 두 가지 주요 임무를 기반으로 함.
 - ① 개별적으로(프리랜서로) 일하기보다는 CAE에서 일을 함으로써 새로운 형태의 고용형태를 창출, 즉 CAE와 근로계약을 맺고 근로자의 지위 부여에 따른 다양한 사회보장 및 혜택을 누릴 수 있도록 함.
 - ② 이러한 시스템을 기반으로 자기 고객을 대상으로 한 사업 개발 및 확대, 협력 프로젝트에 참여, 사업으로 발전할 수 있도록 함.
- 다학제간 협력에 기반을 두고 전문성 구축
 - ① 정보통신기술의 새로운 활용에 관해 지속적으로 관리
 - ② 신생 직군에 대한 관찰과 매팅
 - ③ 다능한 가치를 실현하는 계획 수립의 역동성 추구
- 가치 실현, 보충성, 상호성의 원리 속에서 전문가 네트워크를 구축하여 지역 지원을 조직하는 대안 구상
- 일드프랑스 지역에서 IT, 커뮤니케이션, 영상 분야의 전문 역량을 가시화하고 조직하는 육성하는 기관으로서의 역할 지향

3) 코페티의 사업방식

□ 코페티의 비즈니스모델

- 18세기 말(프랑스혁명 이후) 수공업장인들 사이에 협력하는 방식에서 사업고용협동조합의 기원을 찾을 수 있음. 이것이 노동자협동조합이라는 법적 형태로 등장한 것은 1960년 리옹에서 400명의 견직물 직공을 중심으로 한 Cooptis라고 할 수 있음.
- IT, 커뮤니케이션, 영상 분야 관련 종사자들의 고용 근로 형태를 보면, 기업의 직접 고용(전일제, 시 간제), 하청업체 파견근로, umbrella company¹⁸⁾를 이용하는 자유직업인(profession liberale), 프리랜서, 1인 회사 등 다양하게 나타나고 있음.
- 코페티는 개인적 사업개발의 위험성을 최소화하고 집단적인 기업가정신(협력과 상호부조)를 통해 노동관계의 원자화에 맞서 생산 공동체를 재창조하는 것임. 이를 위해 코페티가 제공하는 것은 다음과 같음.
 - ① 창업지원계약(CAPE : Contrat d'appui à la création d'activité)을 토대로 초기 사업개발(또는 창업)을 시작할 수 있도록 지원¹⁹⁾

18) 프랑스에서는 Societe de portage salarial이라고 함.

19) 다른 CAE들과는 달리 COPEA 네트워크에 속한 CAE들은 CAPE를 이용함.(다른 창업보육기관 네트워크도

창업계획 지원계약(CAPE : contrat d'appui au projet d'entreprise)

- 창업계획지원계약(CAPE)은 경제활성화법에 따른 조치로 사업개발, 창업, 기업인수를 원하는 사람들에게 그의 사업계획을 테스트하기 위해 기업지원기관 또는 기업의 지원 혜택을 받을 수 있도록 하는 것임.
 - 창업계획지원계약은 과도기 단계를 더 손쉽게 하기 위해 수혜자가 자신의 지위(시간제·반일제 근무, 실업 등)를 유지하면서도 정해진 기간 동안 사업타당성을 평가하고 창업을 테스트하는 데 필요한 실제적인 지원을 수혜자에게 제공하는 것임.
 - 모든 창업 또는 인수 계획을 가진 자(전일제 노동자는 제외), 1인무한책임회사(EURL)의 대표도 창업계획지원계약의 수혜자가 될 수 있음.
- 계약은 의무적으로 양자 사이에 문서로 작성되어야 함. 최대 12개월, 2회 연장(6개월씩 4회 연장) 가능, 최대 24개월

- ② 매출 발생 시 사업자직원 지위(entrepreneur-salarie) 보장 – 법률, 행정, 회계(거래명세서, 영수증, 급여 등) 등을 관리
- ③ 독창적인 “공유기업” 형태로서 사업개발자로서의 개인적 발전 경로를 넘어 다른 기업가들과 함께 공유하는 기업 운영 습득
- ④ 해당 또는 근접 분야 전문가들과의 네트워크 진입과 연계

□ 코페티의 10가지 좋은 점

- ① 사업자등록이 필요하지 않음. 협동조합 법인을 통해 해결
 - ② 일거리 또는 계약이 없는 채 결합할 수 있음.
 - ③ 정부, 지자체의 자금으로 창업과 사업 지원 혜택을 받음.
 - ④ 사업개발을 위해 전문가 네트워크에 진입할 수 있음.
 - ⑤ 예비 창업자는 사업개발에 집중할 수 있음. 코페티이 경영 관리를 교육하면서 회계와 행정을 책임짐. "Louty"라는 회계 플랫폼 덕분에 경영의 투명성 보장
 - ⑥ 사업자로 등록하거나 사업자직원-조합원이 되기 전에도 공동프로젝트를 테스트할 수 있음.
 - ⑦ 고용센터로부터 실업급여와 임금(시간제 근로 시 발생하는 차액)을 병행하여 수령할 수 있음.
 - ⑧ 매출의 상한선에 규제받지 않음(1인 회사의 경우 연간 32,900유로로 매출 제한이 있음²⁰⁾)
- * 현재 코페티 사업자직원들의 매출 수준을 보면 80% 정도가 2만~4만 유로, 20% 정도가 3만2천 유로를 넘는 정도임. 매출한도액 때문에 1인회사보다 CAE에 결합한다고 볼 수 없음.
- “돈의 문제가 아니다. 연 32,000유로보다 못 별 수 있다. 하지만 1인 회사 제도를 통하여, 장비 투자비를 나중에 다 찾을 수 없지만, CAE에서는 장비에 투자한 것을 비용처리 하도록 해준다. 법인으

CAPE를 이용)

20) 재화 판매는 82,200유로, 서비스 판매는 32,900유로로 매출 제한이 있음.(2014년) 실업 증가에 대한 방안으로 소기업 창업과 발전을 촉진하기 위해 도입되었으나 그 경제적 효과에 대해서 부정적인 견해가 많음.

로 하는 것이 개인으로 하는 것보다 세계 혜택을 더 받을 수 있다.”(이자벨 바히에르, 코페틱의 사업자직원)

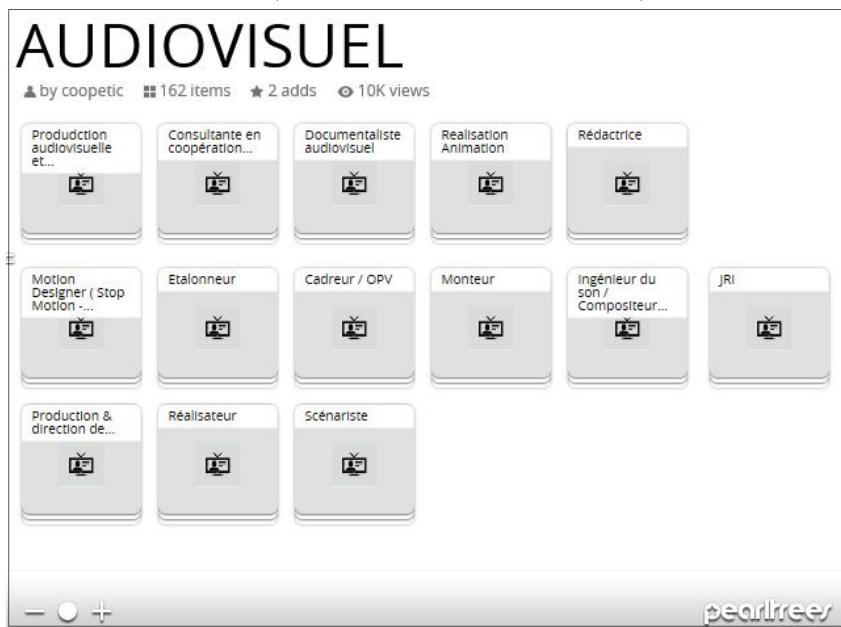
- ⑨ 노동자협동조합의 원칙에 따라 직원으로서 참여와 임여분배의 혜택을 받음.
- ⑩ 사업자직원-조합원이 되어 노동자협동조합 정관에 따라 협동조합의 거버넌스에 참여할 수 있음.

4) 코페틱의 운영

□ 협업

- 협동조합과 자회사 사이의 상호지원 사업체계 수립 및 규모화
 - 커뮤니케이션 에이전시(Coopetic l'Agence)와 영상제작사(Coopetic Productions)와 같은 자회사를 두고 협업을 통한 시너지 창출
 - 정보통신, 커뮤니케이션, 영상분야의 소, 대형 프로젝트에 공동 대응

그림 <오디오비주얼분야의 14개 직군>



- 위 그림을 보면 오디오비주얼분야의 14개 직군을 볼 수 있는데, 각 직군별로 활동하고 있는 사업자 직원(사업개발자 포함)들의 명단과 경력사항 등을 확인할 수 있음²¹⁾.
- 협동조합의 사업자직원들 사이에 매출이 차이가 나는 것을 해결하기 위한 방법으로 영상을 제작하는 등 다양한 집단적인 프로젝트를 같이 해서, 최소한 일감을 보장하는 방식으로 서로를 보완하고 있음. .

□ 민주적 운영

21)* 출처 : 코페틱 홈페이지 www.coopetic.coop

- 1년에 한번 총회를 함.
 - 코페티의 조합원은 7명(직원조합원과 외부조합원), 코페티 미디어(공익협동조합이므로 다중이해관계 조합원)는 9명밖에 안되기 때문에 이사회를 하는 것이 별 의미가 없다고 함.
- 조합원들이 매달 모여서 조합의 주요 사항들을 결정하고 있음. 조합원이 아닌 사업자직원들의 경우도 직접 교류하며, 조합에 관련된 대부분의 운영사항들을 같이 공유하고 있음.
 - 협동조합 사업방향, 임여분배, 월급 결정 등과 관련해서는 매번 공유하고 있기 때문에 투표로 결정하지 않음.

□ 교육

- 시장조사, 고객개발, 홍보, 마케팅, 회계 관리 등 사업자로 성장할 수 있도록 집체 의무 교육과 코칭을 포함한 맞춤형 교육 훈련 실시
 - 같은 직업에 종사하는 전문가들에 의한 코칭은 사업개발 및 창업 과정에서 안전성 보장
- 또한 2014년 제정된 사회연대경제법 47~48조에 따라 사업고용협동조합의 사업자직원은 3년 안에 조합원이 되는 것을 의무화했기 때문에 사업자직원들을 대상으로 예비 조합원 교육을 하고 있음. 협력적 기업경영과 협동조합적 방식의 삶을 체득하도록 하는 것을 동시에 실현하고자 함.
 - 사실 사업자직원들이 사업에 더 몰두해 있고, 사업적인 측면에서는 협력, 협동하는 것에 대해 알고 있다고 하더라도, 조합원이 된다는 것이 어떤 의미인지, 무엇이 달라지는지 실감하지 못하기 때문에 협동조합의 조합원으로서 책임성을 갖도록 하기 위해 협동조합과 그 운영원리에 대해 좀 더 기능적인 교육이 필요하다고 함.

□ 네트워크 활동

- 전국사업고용협동조합협회(Association Nationale de coopératives d'activités)인 COPEA 활동

COPEA

- COPEA는 사업고용협동조합이 되려는 계획을 가졌거나 기 협동조합 창업에 기여한 협회들이 멤버가 될 수 있음.
 - 2010년 COPEA의 협동조합에서 800명이 사업을 진행하고 있고, 프랑스 전국(오베르뉴, 일드프랑스, 랑그독루시옹, 프와투-샤랑트, 파카지역..., 특히 COPEA의 요람인 론-알프스 지역에 밀집도가 높음)에서 2천만 유로의 매출을 올렸음.
 - 현재 일드프랑스에 위치한 COPEA의 사업고용협동조합은 Alteractifs, Coopetic, TIME TO PLANET
- 예비 창업자를 위한 창업계획지원계약(CAPE) 제도적 활용
- COPEA에 속한 사업고용협동조합의 특징은 82%에 해당하는 사업자직원들이 사업자직원이 된 2년 후 협동조합의 조합원(사업자조합원)이 되고 있다는 점임.
 - 이는 협력적, 집단적 방식을 통해 사업개발을 학습한 사업자직원들이 소속 CAE에 대한 충

성도와 책임성이 높다는 것을 보여주는 것임²²⁾

- 공동 회계플랫폼인 루티(Louty)와 같은 도구를 제공하여, 소속 CAE의 사업자직원이 직접 자신의 재무회계 및 경영상태를 파악할 수 있도록 지원
- 유럽 Equal프로그램(entreprendre autrement) 차원에서 CAE 지원인력에 대한 전문 직업교육 훈련 실시

- 커뮤니케이션 노동자협동조합연합회²³⁾ 회원 활동

- 커뮤니케이션 노동자협동조합연합회는 1949년에 창립, 커뮤니케이션 전략, 그래픽, 콘텐츠, 편집, 인쇄, 오디오비주얼, 웹 분야의 200여개 노동자협동조합을 포함하고 있음. 연합회는 산업적, 상업적 전략에 관한 지원, 시장과 기술개발 지원, MADEinSCOP 등 상호부조적인 솔루션을 제공

메이든스콥(MadeinScop)²⁴⁾

- 노동자협동조합총연합(CGSCOP)의 업종연합회인 커뮤니케이션 노동자협동조합연합회가 운영하는 멀티채널허브(온라인거래 플랫폼)
- 정부, 지자체, 사회적경제조직, 민간기업 등으로부터 영상제작, 홈페이지, 홍보자료, 출판 등에 대한 제작 요청을 받아 커뮤니케이션 연합회에 속한 200개 회원 협동조합과 매칭해주는 창구 역할
- 요청사항에 대한 분석, 공급 가능 협동조합 선정, 견적 및 제작기간 제시,업체 확정 및 연결, 진행상황 온라인 확인
- 커뮤니케이션 협동조합에서 제공하는 서비스 분야와 거래처 명시

5) 코페티의 발전과정에서 겪은 애로사항과 극복 방안

□ 코페티의 초기 애로사항

- 2009년 창립 시 어려웠던 점은 크게 3가지였음.
 - ① 홍보 : 코페티이 어떤 조직인지 알려져 있지 않았음.
 - ② 재정 : 초기에 공적자금이 투입되기는 했지만 매출이 발생하지 않은 상태에서 운영비를 조달하기 어려웠음.
 - ③ 시장 경쟁력 : 해당 분야에서 파리 지역의 경쟁이 매우 심각한 상황이었음.

22) 2014년 제정된 사회연대경제법에서는 사업자직원들이 3년 안에 협동조합 조합원이 되는 것을 의무화하고 있음

23) 1949년에 창립, 커뮤니케이션 전략, 그래픽, 콘텐츠, 편집, 인쇄, 오디오비주얼, 웹 등 200여개의 노동자협동조합을 포함.

24) <http://www.made-in-scop.coop/>

□ 극복방안 – 홍보와 재정

- 다양한 채널을 통한 홍보
 - ① 고용센터 및 구인센터를 통한 홍보
 - ② 해당 분야의 종사자들이 최대한 코페틱을 통해 구인구직을 할 수 있도록 사이트 활용 ③ 입소문 (특히 기자들이 중요한 역할을 했음)
 - ④ 소셜네트워크의 활용
- 사업자직원들의 사업개발 지원을 중심으로 재정을 확보하면서 지자체로부터 받는 보조금 활용
 - 지금 코페틱의 연간 운영비 24만 유로 가운데, 15만유로는 매출에서 나오는 10% 수수료, 6만 유로는 파리시에서 오는 보조금, 일드프랑스 지자체에서 코페틱 미디어가 받는 보조금 3만유로.
 - 코페틱은 다른 CAE처럼 사업자직원들이 발생시키는 매출의 10% 정도를 수수료로 받아 운영하고 있음. 코페틱 운영비에서 사업자직원의 매출이 차지하는 비중이 약 64%임. 따라서 사업자직원의 매출을 증가시키기 위한 모든 혁신적인 방안을 모색하는 것이 코페틱 재정의 관건이라고 할 수 있음.
 - 코파남과 비교해 보았을 때 정부보조금이 적은 비중을 차지하는 것은 두 기관의 재원조달방침이 다른 것보다는 업종의 차이에서 비롯된 것으로 보임.
- * 코파남은 멀티형 CAE로 정원사, 대인서비스종사자 등 다양한 직군, 즉 열악한 사회경제적 상황과 지위에 있거나 정부 기초생계비지원대상자(RSA) 등이 많기 때문인 것으로 추정됨.
- 코페틱은 파리시에서 받는 보조금이 있고, 코페틱미디어는 일드프랑스 지자체에서 지원금을 받고 있음. 보조금을 받는 것은 새로운 프로젝트를 진행 및 유지하기 위해서 필요하지만 그것을 우선시하거나 비중을 높이는 것은 코페틱의 지속가능한 경영에 위험한 것이라고 생각함.
- 보조금에 의존적이 되는 것은 2가지 문제점을 야기할 수 있음 : ① 지금 재정적자의 위기 속에서 정부 보조금이 삭감되는 추세인데, 정부보조금에 의존적이 되면, 지금의 상황이 더 심각해져 보조금이 대폭 삭감될 시 조합 운영에 위기를 초래할 수 있음. ② 지자체장의 정치적 성향에 따라 지원 여부 또는 규모가 달라져 조합 운영에 영향을 줄 수 있음.
- 따라서 보조금을 더 많이 받기 위해 정치적인 로비를 하는 것보다 내부를 강화하는데 더 집중하는 것이 필요하고, 내부 혁신활동을 통해서 스스로 더 많이 재정을 마련해 나가려고 노력해야 함.

□ 혁신활동

- 그러한 노력의 일환으로 자회사와 관련 협동조합을 분사하여 그룹화, 규모화하고 있는 것이며 인문 사회·자연과학연구자들을 대상으로 활동 영역을 계속 확장하고 있는 것임.
- 코페틱 내부에 자회사를 만들고 연계된 코페틱 미디어 협동조합을 만든 것도 코페틱에 참여하는 사람들 사이에 협력과 지원 조성을 위해 필요했기 때문임. 그렇게 했기 때문에 전통적인 기업들(경쟁 사들, 신문사, 언론사 등)들과 경쟁하여 시장을 넓혀갈 수 있는 것임.

코페틱 미디어(Coopetic Medias)

- 2014년 9월 15일에 사업고용협동조합(CAE)이자 공익협동조합(SCIC) 형태로 언론사 창립
 - 기자, 리포터, 예술디렉터, 사진기자, 디지털 정보 전문가(개발, 웹 구조, 데이터 운영...)로 구성
 - 미디어 관련 직원, 수혜자, 사업개발자, 이용자(언론방송사 등), 기업 또는 지자체 등 다양한 이해 관계자를 조합할 수 있는 것이 공익협동조합에서는 가능하기 때문에 SCIC 형태 채택
 - : 코페틱 미디어에는 4개의 조합원 그룹이 있는데. 1그룹은 코페틱의 창립자들, 2그룹은 직원(사업 자직원도 여기 포함), 3그룹은 예비사업자직원, 4그룹은 파트너로 구성됨.
- 현재 급변하는 방송, 언론 환경의 니즈를 반영해 효과적인 기술 솔루션과 의미 전달을 추구
 - 방송, 언론에 풍부하고 혁신적인 기사(작성, 편집) 제공 : ① 혁신적인 멀티미디어 형식, 참여 저널리즘, 데이터 저널리즘 등의 수단을 활용하여 새로운 형태의 기사를 제공 ② 다양한 분야(경제, 사회, 교육, 문화/여가, 지속가능한 발전 등)의 역량 결합
- 시장 상황 : 경쟁적인 경제 환경과 정보통신기술의 비약적인 발전, 인터넷에서 활동하는 아마추어 블로거들의 양산은 미디어가 신뢰를 잃어가는 위기 상황과 맞물려 더 이상 전문 기자에게 의존하지 않는 방향으로 변화하고 있음. (종이인쇄신문의 감소 등으로 일감이 줄어듦)
- 이러한 전통적인 언론의 위기 결과, 기사 생산(편집) 역량의 감소와 내용 생산의 아웃소싱이 증가하고 있음.
 - 이에 따라 언론계에 불안정성 심화 : 프리랜서 기자 수의 증가와 1인 회사 선택(기사 건당 영수처리로 최소 수준의 사회보장도 어려움) 또는 기관/기업 홍보실로 취직, 아직 양산 ... 기자증 발급²⁵⁾의 어려움과 전문기자로서의 이익 상실
 - 코페틱 미디어를 만든 배경 : 바로 위에서 언급한 프랑스의 언론사의 상황과 연계, 언론사에 고용되어 있거나 정기적으로 기고를 하고 고정수입이 있으면 기자증을 발급받을 수 있으나, 일감에 좌우되는 프리랜서의 상황에서는 기자증 발급 요건을 충족할 수 없기 때문
 - 코페틱에서 활동하는 웹, 영상 전문가들의 TF에서 출발, 언론 분야 종사자들을 모아서 언론사를 창립하게 되었음.
- 코페틱 미디어로 영수증을 발급하고, 직원으로서 급여와 사회보장 혜택을 받음.

- 마케팅은 내부 혁신활동을 위한 중요한 요소로 코페틱이 추진하고 있는 사업을 더욱 강화하기 위해 전문 인력을 고용하는 등 투자를 확대할 예정임.
- 가장 최근에는 인문, 사회, 과학, 수학 등 모든 영역에 걸쳐 연구자들에게 집중을 하고 있음²⁶⁾. 대부분의 연구자들이 지금 공공기관에 소속되어 있는데, 정부의 재정 적자로 점점 무기계약직에서 단기계약직으로 변경되고 있는 상황임. 이들이 할 수 있는 최대 계약 기간은 4년이라서, 단기계약을

25) 기자증 발급 조건 : 일간, 주간, 월간지 등 하나의 또는 여러 언론·방송·신문사에 정기적으로 기사를 써야 하고(발간), 그것이 자신의 주요 직업이고 주 수입원(50% 이상)이어야 할 것(첫 기자증 발급을 위해서는 3개 월 연속으로 그것을 하고 있다는 것을 증빙해야 함)

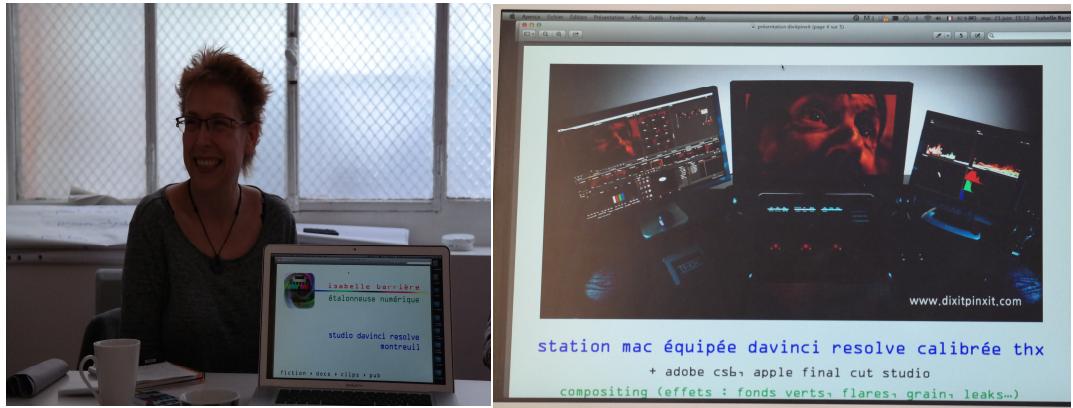
26) 6월 25일 오후 7시에 연구자들을 대상으로 한 브레인스토밍 추진

연장하면서 4년이 지나면 시장으로 나와야 함. 이러한 능력 있는 연구자를 집중적으로 협동조합으로 조직하여 스스로 일자리를 창출하도록 하고자 함.

- 협동조합은 여성들이 가정생활과 직장생활을 함께 하기 위해서 유연한 노동을 제공하는 좋은 기업형태라고 생각함.
- 인문, 자연, 사회과학의 학제 간 융합을 모색할 수 있는 좋은 기회가 될 수 있음.
- 유럽차원에서 하는 용역, 민간기업을 대상으로 하는 서비스 용역 등을 할 수 있음.

〈 이자벨 바히에르(Isabelle Barriere)와의 인터뷰 〉

- 이자벨 바히에르는 영상 색보정을 하는 영상 컬러리스트²⁷⁾-etalonneur digital-로 코페틱에서 창업지원계약단계(cape) 2년을 보내고 최근 사업자직원이 되었음.



- 배경
 - 코페틱에 들어오기 전, 17년 동안 영상 제작(카메라 촬영) 일을 했음.
 - 카메라맨으로서 영상제작에 참여한다는 것은 일단 육체적으로 굉장히 피곤한 노동이었음. 무거운 장비를 들고 다니고 해외 출장이 잦은, 이동이 많은 직업이었음. 그리고 대부분 비정규직으로 일을 했음. 시간이 지나면서 점점 힘들어지고, 나이가 들면서 회의도 들기 시작했음.
 - 많은 고민 끝에 분명한 것은 계속 일을 하고 싶지만 새로운 전환이 필요하다고 생각했고 이미지 작업을 계속 해야겠다는 판단 하에 지금 하고 있는 영상 컬러리스트가 되기로 결정하였음.
 - 1년 동안 교육기관에서 영상 색보정 실무교육을 받고, 스스로 공부를 한 후 자신만의 스튜디오를 만들게 되었음.
 - 그런데 사업을 시작하려니 어떠한 지위로 일을 하는 것이 좋을지 고민을 하게 되었음. 프리랜서로 일을 할 것인가? 그러면 비정규직 특수고용형태로 최소 10개월간 507시간 일을 해야 실업수당을 받을 수 있을텐데... 아니면 창업을 해야 할까? 1인 회사를 차릴까? 수많은 고민을 하다가 코페틱을 방문하게 되었음.

○ 참여 동기

- 여러 협동조합들을 둘러보니, 가장 실용적이고 일관되고, 윤리적인 곳이 코페틱이었음. 특히 코페틱에는 기존에 같이 업무를 했던 직종들이 모여 있기도 해서 가장 적합하다는 생각에 코페틱을 선택하게 되었음.

- 또한 다른 협동조합의 경우 조합원이 되기 위해서는 바로 출자금을 요구했는데 이미 장비를 구입해 자금이 없는 상황이라서 출자금을 낼 여유가 없었음. 하지만 코페틱에서는 창업지원계약, cape 시스템을 활용할 수 있어서 초기 자금 부담이 없이도 사업을 테스트할 수 있는 새로운 개념으로 접근하였음.
- 코페틱의 좋은 점
 - 코페틱에서 법적, 행정적인 것들을 처리하여 줌으로 인해, 처음 시작할 때의 어려운 점을 안정적으로 해결해 주었음. 많은 부분 신경 쓰지 않아도 되는 것이 매우 좋았음.
 - 그다음에 좋았던 점은 내부에서 교육을 진행하는 것임. 비슷한 업종의 사람들이 모여 있으므로 직업과 관련된 전문적인 기술 등을 교육하는데 참여할 수 있다는 것이 좋음. 교육도 외부 인사보다는 내부의 직원(또는 사업자직원) 및 전문가가 진행하고 있음.
 - 외부에서 교육을 받게 되면 비싼데 협동조합은 내부 수수료를 받아 운영비를 사용하고 있음. 현재 매출이 적어 최소의 수수료를 내고 있음.
 - 교육 중에서 마케팅 교육도 진행하는데, 이런 마케팅 교육을 한 번도 받아본 적이 없음. 사실 이제까지 고객이 일을 해달라고 요청이 들어오면 일하러 나가는 방식, 어찌 보면 수동적 방식이었다면 이제 내 사업을 하는 것이라서 직접 능동적으로 고객을 개발해야 하는 입장이 되고 보니 쉽지가 않은 일임. 업무 분야에서는 전문가하고 하더라도 그 외 부분을 신경 써 본적이 없기 때문에 코페틱에서 하는 마케팅 교육이 큰 도움이 되는 것이 사실임.
 - 스스로 새로운 고객을 찾고 계약을 체결하는 등 예술 외의 잘 모르는 것들에 대한 학습
 - 또한 다른 사람에게 자신의 능력과 재능을 보여줄 수 있고 또 함께 작업할 수 기회가 열려 있다는 것이 아주 긍정적임. 같은 분야의 사람들이 모인 공동체에 소속되어 있다는 것과 공동체 안에서 서로 함께 무엇인가를 모색하는 것이 좋음.
 - 노동자협동조합이 뭔지는 가끔 들어봤지만 전혀 관계가 없었고 관심도 없었는데 코페틱에 들어와서 협동조합을 경험하면서 관심을 갖게 되었음. 일반 기업과는 달리 협동조합에서는 같이 일하게 하고 그것도 윤리적으로 일을 할 수 있도록 하고 있음.
- 사업자직원이 된 후 달라진 점
 - 2년 동안 cape의 지원을 받으며 사업 테스트를 진행했고 지금 사업자직원이 되었음.
 - 매출에 대해 자신이 책임을 져야 함.
 - 의료보험 가입이 되어 있지만, 아플 때 모든 것을 커버해 주지 못함, 그런데 2차 의료보험을 해주는 기업이 많지 않은데, 코페틱은 2차 의료보험을 해주고 있음.
 - 점심 바우처(cheque dejeuner)를 주고, 바캉스 바우처(cheque de vacances)도 줌.

6) 코페틱의 시사점

□ 전문 분야에서의 사업고용협동조합의 장점

- 사업고용협동조합(CAE)도 처음에는 모든 업종과 직군을 포괄하는 멀티형으로 시작했고 어떤 선별도 없이 모든 형태의 사업개발 프로젝트를 지원하였음. 그러나 시간이 지남에 따라 어떤 업종의 경

27) 포토샵과 비슷한 원리이지만, 포토샵이 고정된 이미지에 대한 것이라면 영상은 움직이는 것에 대한 색상이 미지를 잡아줘야 함으로 훨씬 복잡한 업무라고 함.

우 특별한 제약이 따른다는 것을 확인하면서, 문화예술, 건축, 정보통신 분야에 특화된 CAE가 나타났음.

- 이러한 전문화는 두 가지 장점을 갖고 있음. 첫째는 근접한 사업 분야에서 발전 전망을 갖고 있는 사업자간에 강력한 유대관계를 형성할 수 있고 궁극적으로 이들을 조합원으로 확보함으로써 협동조합의 확대와 발전을 도모할 수 있다는 점이고, 둘째는 상호부조와 협력이라는 역동성과 시너지 효과를 창출할 수 있다는 점임.

□ 업종별 협동조합의 발전모델

- 사실 어떤 전문 분야의 협동조합 안에서도 조합원들이 공통점을 발견하기 쉽지 않은 것과 달리 테마형 CAE에서는 협력 프로젝트를 통해 수많은 혁신을 이뤄낼 수 있고 그것이 해당 사업 분야에서 유망 협동조합이 되고 조합원 증가를 통해 재정적으로 더욱 자율적인 협동조합으로 성장할 수 있는 가능성이 높아짐.
- 이러한 점에서 코페틱은 IT, 커뮤니케이션, 영상 분야의 시장 상황과 불안정한 고용 균형태에 적합한 협동조합 모델을 도입하여 사업자직원(사업개발자 포함)에게 독자적으로 사업 개발의 기회를 제공하고 이들 간의 협력을 촉진함으로써 협동조합 성장을 위한 토대-조합원 확대와 자가 재정 기반 마련-를 구축하였음.
- 또한 협동조합 안에서 사업자로서 성장하고, 협력을 통한 경영을 습득하도록 함으로써, 이를 통해 조합원 확대와 자가 재정 기반을 마련함으로써 관련 자회사 설립(일반 기업과 대부분은 또 다른 협동조합 설립 지향)을 계속하여 협동조합의 규모화, 즉 협동조합 그룹의 사업체계 및 운영을 확립하는 방향으로 나아갈 수 있음을 보여주었음.
- 이는 협동조합의 업종 발전전략으로서 우리도 관련 분야에서 적용을 시도해 볼 수 있다고 생각됨. 하지만 우리의 시장 구조와 근로 계약 관계, 현재 업종에서 일하는 사람들의 욕구와 필요에 대한 좀 더 면밀한 조사를 기반으로 우리 상황에 맞는 모델로 재정립하는 것이 요구됨.

그림 <Coopetic 방문 중>



IV

공익협동조합(SCIC),
지역과 다중이해관계 기반 모델

1. 공익협동조합의 개요와 주요내용

1) 공익협동조합 개요

- 공익협동조합(SCIC : Societes cooperatives d'interet collectif)은 다양한 이해당사자가 참여하여 지역사회의 공동이익에 복무하는 것을 목적으로 함.
 - 시장경제 부분에서 생산 활동을 하지만 사회적 유용성(Utilite sociale)을 가지는 공익적인 재화 또는 서비스를 생산하거나 제공함으로써 일반기업과 구별됨.
 - 가능한 모든 경제적, 사회적 자원을 동원하여, 지역의 집단적 필요성에 대해 부응하는 재화 또는 서비스를 생산함. 사회적 성격, 특히 다중 목적을 가지고 다양한 자원동원 구조를 갖춘 지역사회의 사회적자본 생산자로서의 특징이 강조
- 노동자, 생산자, 수혜자(납품업체, 주민 등), 자원봉사자, 이용자, 지자체, 기업, 민간단체, 개인 등 다양한 이해당사자를 조합원으로 인정하여 다중이해관계자 모델을 협동조합 구조 속에서 실현
 - 그 중에 협동조합의 노동자와 이용자가 반드시 조합원 범주에 들어가도록 한 것이 공익협동조합의 특징이었으나, 2014년 7월 31일 제정된 사회연대경제법에 따라 공익협동조합의 창업과 운영 조건을 완화하여 노동자가 없는 경우에도, 재화 또는 서비스의 생산자와 공익협동조합을 창업할 수 있도록 하였음.
- 협동조합의 규정 준수 : 1인1표의 원리에 기초해 경영에 관한 기본적인 결정에 모든 조합원이 참여하는 거버넌스 구성과 비분할적립금 형태 아래 기업의 성과를 유지함으로써 협동조합의 자율성과 지속성을 보장
 - 공익협동조합 조합원 구성 범주에 들어가는 집단은 소그룹을 구성할 수 있음. 각 조합원은 총회, 또는 그가 속한 소그룹에서 1인 1표를 행사함. 하나의 소그룹이 행사하는 투표수가 총투표수의 50%를 상회하거나 10% 이하가 되어서는 안 됨.
 - 정관에 연 적립금을 규정(비분할적립금은 최소한 영업 이익의 57.5%)하여야 함.
- 이제까지는 주식회사(SARL) 또는 유한책임회사(SA)만 허용하였으나, 합자회사(SAS)의 형태로도 공익협동조합을 구성할 수 있도록 하였음.
 - 주식회사와 유한책임회사는 조합원이 최소한 3명, 합자회사의 경우 조합원이 최소한 7명이 되어야 하며, 합자회사의 경우 자본금이 18,500유로(한화 약 2,200만원) 이상이어야 함.
- 총회의 인가를 전제로 공공기관이 출자를 할 수 있으나 그 비중을 20%로 제한해 왔음. 제정된 사회연대경제법에 따라 공익협동조합에서 지자체(지자체연합, 지역공공기관)가 자본금의 50%까지 지분을 보유하는 것을 허용하여 협동조합의 발전에 기여할 수 있도록 하였음.
- 고용지원계약(CAE-CUI)의 조건 속에서 비숙련 청년층에게 경과적 일자리, 즉 사회적 유용성을 추구하는 활동을 하는 비영리 분야에서 고용을 통해 직업 훈련을 받을 기회를 제공할 수 있도록 하였음.

2) 수치로 본 공익협동조합²⁸⁾

- 2012년 12월 31일 통계에 따르면 266개의 공익협동조합(Société coopérative d'intérêt collectif)이 활동 중(2010년에 비해 40% 증가)
 - 공익협동조합의 평균 업력은 4년
- 2014년 활동 중인 공익협동조합은 총 442개로 계속 증가 추세에 있음.
 - 공익협동조합의 60%는 창업, 40%는 다른 조직(특히 민간단체)에서 전환한 것임.
- 공익협동조합 : 지역의 필요에 대한 대응
 - 2012년에 활동 중인 공익협동조합의 4분의 1정도가 환경(보호, 폐기물 관리, 카셰어링, 신재생에너지) 분야로 사업방향을 잡고 있음.
 - 또한 공익협동조합은 지역 민관에게 이익이 되는 서비스(정보시스템, 재정, 기업의 사회공헌, 교육, 구직 지원 등)를 제공
 - 단기 순환으로 조직화된 농업, 식품 등 사업 분야가 공익협동조합의 21% 차지, 문화예술 분야는 15% 차지
 - 사회의료, 근린서비스(아동 등) 등은 9% 차지
- 지자체 및 공기관이 조합원
 - 조사된 공익협동조합의 53%가 하나의 지자체 또는 여러 지자체가 자본금을 출자(대부분 시군구 기초지자체). 5년 이상된 공익협동조합의 61%가 지자체 조합원을 두고 있고, 이 중 10년 미만인 공익협동조합이 46%나 차지
 - 민관파트너십이 공익협동조합의 지속성을 유지하는데 긍정적인 역할을 하고 있는 것으로 파악됨.
- 평균 조합원 수가 2010년 78명(또는 법인)에서 2012년 93명(또는 법인)으로 증가
 - 공익협동조합의 56%가 10명~49명의 조합원으로 구성
 - 수혜자와 직원 비율을 보면, 평균 83%(수혜자)와 4%(직원)으로 나타남.
 - 3/4 이상이 10명 미만의 직원을 두고 있고 단지 8개의 공익협동조합이 50명 이상의 직원을 둠.
- 공익협동조합의 평균 자본금은 14만 유로이고, 비분할적립금을 계속 적립하여 자기자본금을 평균 30만 유로까지 늘림.
 - 공익협동조합의 30%가 50만 유로 이상의 매출(2010년에는 28%였음)을 올렸고, 40%는 20만 유로의 매출을 기록(2010년에는 50%였음)

28) *출처 : 노동자협동조합연합회, 2012년 12월 31일자

2. 카자코(Casaco) - 공간공유 협동조합

□ 방문일시 : 2015년 6월 22일(월), 15시~17시

□ 방문 면담자 : Mr. Aurelien Denaes(Directeur)

1) 개요와 조사 대상 선정 이유

- 프랑스의 공익협동조합(SCIC : Societes cooperatives d'interet collectif)은 2001년 공익협동조합 기본 법에 의해서 다양한 이해관계자가 참여하여 지역사회의 공동이익에 복무하는 것을 목적으로 출현
 - 프리랜서, 예술가들, 청년 창업가들 등의 창업을 위한 공간을 구성이 SCIC 방식으로 진행되는 사례
- 공간을 공유하는 최근 (사)와우책문화예술센터, 노원구의 사회적경제 공유공간 TFT의 구성, 서울시 은평구의 혁신파크 입주 등 사회적경제 영역의 기업 및 기관들끼리 함께 공간을 구성하여 시너지 효과를 가져가기 위한 노력을 하고 있음. 프랑스의 공간공유 협동조합의 기관방문을 통해 한국사회의 공간공유의 협동조합 방식에 대해서 파악해 보고 전망하기 위함.
 - CASACO 공간공유 협동조합은 공간크기 46m² (약 140평), 지상 1층 지하2층으로 구성.

2) CASACO 협동조합의 배경과 위상

□ 설립 배경

- 최근 프랑스도 재정위기와 경기침체로 실업이 늘고 회사에서 해고된 후 일자리를 찾지 못하고, 청년실업이 늘어나면서 1인 창업이 늘어나고 있는 추세. 1인 창업을 준비하는 것이 쉽지 않은 과정일뿐더러 혼자 사업을 진행하는 것이 시너지가 없는 이유 등으로 co-working space를 만들어서 이러한 사람들 의 사업을 공동으로 모아내는 것을 필요로 하고 있음.
 - 최근 프랑스 젊은 층들은 사회적경제를 이해하고 참여하기 위한 다양한 시도들을 하고 있음. 젊은 세대 가 사회적경제를 고민할 때, 처음에는 자본주의 방식, 두 번째는 어소시에이션, 세 번째는 사회적연대로 진행하는 추세. 세 번째의 사회적경제 분야는 협동조합을 주로 의미하며 수익성의 극대화를 위해, 공적 역할을 최소화하는 민간기업이 아닌, 공익적 목표를 위한 협동과 협력, 거버넌스에 기반한 경제모델을 의미
- 미국의 경우 이윤을 추구하는 협동조합이 많지만, 프랑스는 미국과는 다르게 이윤추구만의 목적이 아닌 새로운 기업모델을 만들기 위한 다양한 시도들이 증가
 - 개인적인 성향이 강하지만 이러한 것을 존중하면서 새로운 거버넌스를 구축하기 위해 협동조합이 필요 하며, 이러한 생태계를 구축하기 위한 윤리적 소비와 제품을 만들어 감에 있어서 공간공유 협동조합은 [통합과 교류]의 메시지를 전달함에 있어 중요한 역할을 담당

□ 설립과정

- 최초 20명 정도가 고민을 시작
 - 2014년 처음 20여 명 정도가 사회적 공유를 위한 공간이 필요하다고 판단하고 있을 즈음 Aureian이 제안하여 2014년 12월 11일 200여 명 이상이 모여서 발기인 대회를 진행하여 협동조합 설립
 - 다양한 사람들이 입주를 희망하게 되면서 기준이 필요하였으며, 초기 구성원들은 기준을 마련하기 위한 테스트를 진행하고, 결과에 의하여 입주를 결정하기 위한 준비. 테스트는 매우 추상적이며 여러 가지를 물어보는 것이 아니라 타인에게 열려있는 협동이 준비된 사람을 뽑는 과정으로 하나의 미션과 조건을 제시하고 어떻게 행동하는지를 보고 판단
- 다양한 분야의 조직이 모여서 같은 분야가 아니더라도 타 분야 간 협업을 할 수 있는 구조로 설립을 준비

3) CASACO협동조합의 운영 구조

□ 협동조합의 유형 및 구성

- 공익협동조합(SCIC) 유형
 - 노동자, 중간이용자, 기술자, 재정을 책임지는 자의 다른 성격을 가진 그룹으로 형성
 - CASACO 공익협동조합은 직원조합원, 이용자조합원, 노동자조합원으로 구성.
 - CASACO를 통해 경제적 수익을 모색하고 사회적 목적과 문화적 기능의 균형을 유지해야 하기 때문에, 공간을 어떻게 이용할 것인지와 사회 문화적인 활동을 어떻게 할 것인지를 직원그룹에서 균형을 맞추기 위한 노력을 진행.

□ 협동조합의 구성

- 조합원은 3개 법인이며, 2개의 회사법인 조합원과 직원대표 조합원 1명으로 구성. 지속적인 조합원 증가를 위한 노력 중.
- CASACO에서 근무하는 직원의 수는 3명이며, 이중 2명은 급여를 받고 있음.

4) 협동조합 자금의 운영 및 지원

□ 협동조합의 출자금과 투자금

- 설립자금 모금을 위해서 공간을 이용하고자 하는 사람들이 40유로 이상 투자 및 지원을 하였으며, 투자 를 한 사람들은 컵을 만들어서 1층 로비에 비치하여 CASACO에 투자한 것을 기념

그림 <1층 로비에 협동조합에 출자한 사람들의 이름이 적혀있는 컵>



- CASACO는 크라우딩 펀딩을 진행하여 5,500유로(약 700만원)을 모금. 전체 건물 수리의 3%에 불과한 금액이었지만, 크라우딩 펀딩을 진행하면서 CASACO가 대외적으로 매우 큰 홍보효과를 가질 수 있음을.
- 협동조합의 출자금은 기본 1,000유로(약 130만원)이며 한 좌는 20유로

□ 협동조합의 자금지원

- 프랑스의 해당지역 지자체인 말라코프 시에서 저렴한 공간 임대료를 지원.
 - 프랑스의 예전에는 전체 협동조합 설립 자금의 20%를 지자체가 투자할 수 있으나 CASACO는 투자금을 돈으로 받지는 않음.
 - CASACO의 건물은 말라코프 시의 소유로 저렴한 월세(매월 2,000유로)를 납부하고 있으며, 월세는 평균 시장가격의 25%수준으로 저렴한 편.
 - 최근 프랑스는 법 개정으로 기존 20%만큼 지자체가 투자할 수 있는 금액을 50%까지 투자할 수 있도록 개정
- 광역자치단체의 보조금과 정부의 고용장려금이 투입
 - 고용과 관련한 정부의 고용장려금으로, 프랑스에서 대기업이 직원을 해고하겠다는 것을 신고하면, 직원을 해고하는 대신 새로운 경제발전에 투자하기 위한 기금을 기업에서 납부하여야 함. 이 기금을 다시 다른 기업이나 사회적 경제에 지원할 수 있으며, CASACO 또한 이 기금을 지원받을 수 있는 기관에 선정되어 지원을 받고 있음.

□ 협동조합 수익구조

- 매월 들어오는 수익은 월 8천~1만 유로 수준.
 - 임대료, 공간에서의 행사진행에 따른 대여료, 교육진행의 수익이 주된 수입의 동력.

- 로빈 훗 원칙으로 돈이 많은 사람에게는 많은 단체 및 회사에는 많은 돈을 받고, 적은 규모의 회사나 스타트업 회사에는 적게 받아서 현재의 수익을 유지하고 있음.

5) CASACO 협동조합 공간의 구성과 운영

□ 공간의 운영

○ 사용 시간

- 매주 월요일 ~ 금요일 오전 9시~오후 7시까지 공간을 사용.

○ 사용 금액

- ① 개인회원 : 한사람당 월 20유로 (조합비) / 연간 200유로 (출자금)
- ② 조직회원 : 조직별 월 50유로 / 연간 500유로
- ③ 1회성 신청
 - 10일 회원 : 150유로
 - 15일 동안 오전 혹은 오후 만 사용 : 150유로
 - 1달 내내 사용 : 250유로
 - 반나절 사용 12유로
 - 하루 종일 18유로
- ④ 입주할 수 있음.
 - 고정된 공간에 입주할 수 있음.
 - 24시간 일주일 내내 사용할 수 있음.
 - 큰 교육장 일주일에 2시간 사용
 - 우편물을 여기에서 받을 수 있음. (주소등록 가능)
 - 개인별 수납공간을 보유할 수 있음.
 - 한 공간을 사용하는데 320 유로 . 2공간을 사용하는데 500유로
- ⑤ 교육장 사용요금

구분		1시간	반나절	종일
8인실	조합원	15유로	45유로	75유로
	비조합원	30유로	90유로	150유로
12인실	조합원	20유로	60유로	100유로
	비조합원	40유로	120유로	200유로
20~40인실	조합원	30유로	90유로	150유로
	비조합원	60유로	180유로	300유로

□ 공간의 구성

- 지상 1층의 공간은 토론과 소통을 할 수 있는 테이블과 음료를 마시면서 논의할 수 있는 공간으로 구성.

외에도 사무국 공간 및 다양한 사람들이 방문할 수 있는 시설들로 구성

그림 <지상 1층 공간의 전경>



- 지하1층은 CASACO에 입주하여 머무는 사람들 위주의 공간으로 구성. 사회적 미디어를 위해 기사를 작성하는 공간, 윤리적 소비를 위한 활동으로 소규모의 텃밭을 조성하는 공간, 일을 하다 휴식과 사적인 통화를 할 수 있는 공간으로 구성

그림 <지하 1층의 사무 및 휴식공간>



- 지하 2층은 휴식의 공간으로 게임을 위한 미니탁구대, 영화를 감상할 수 있는 상영시설, 낮잠을 위한 공간 등 공간의 이용자들이 편히 쉴 수 있는 공간을 중심으로 구성

- Coopanam(코파남) 분소가 있으며, CASACO의 공간을 사용하는 사람들 중 상담이 필요한 사람들에게 상담을 제공하고, 법률 및 행정, 경영을 지원 협조하고 있으며 공간 공유를 통해 협력과 사업계획을 잘 세워 성공을 기원

□ 공간의 운영

- CASACO를 이용하는 사람들 중 80%가 공동 프로젝트를 진행. 인터넷 사이트를 디자인하거나, 영화를 제작하거나, 특정한 용역프로젝트에 참여하기 위해서 협력 사업 등을 기획, 준비, 진행
- 주당 3회 정도 행사를 진행. 공간을 사용하고 있는 자들의 친목을 위한 것이며, 참여를 강요하지 않아도 스스로 참여하여 교감을 형성
 - 지역의 미술작품 전시 및 예술전시회를 함으로 지역 주민들을 위한 공간으로도 활용
 - 공간운영사업을 개시하고 스타트업 주간에 사회적경제주간 행사 등에 참여

6) CASACO 협동조합의 시사점과 한계점

□ 공간을 통한 사회적경제로의 발돋움

- 공간을 통한 서로의 협업 체계 및 아이디어에 대한 논의 등을 통해서 사회적경제에 참여하고자 하는 기업 및 개인에 대한 지원을 할 수 있도록 활용
- CASACO 협동조합이 설립된 지는 반년 뿐이지만, 반년 동안 구성원 및 조합원들과 충분한 대화와 다양한 프로그램들을 기획함으로 공간대여를 넘어서 지역에서 사회적 경제의 허브 역할을 기대

□ 시사점 및 한계점

- 공익협동조합의 모델은 다양한 조직의 형태와 자원조달 방식을 통해 이루어질 수 있음. 공공부문의 조직형태로 정부 재정지원에 의존할 수 있고, 영리기업의 형태로 시장에서 수익을 통해 활동할 수도 있음. CASACO를 통해 본 공익협동조합은 다양한 조직의 자금조달을 통해서 일반기업에서부터 다양한 조직 형태를 지원할 수 있는 광범위한 형태로 한국사회에도 비슷한 공간공유 단체들에게 시사점이 있음.
- 은평에 있는 서울혁신파크 및 다양한 시도에서 사회적경제 조직을 위한 공간공유 활동을 이미 시도하고 있음. 그리고 공간에서 서로에 대한 협업 시스템 또한 조금씩 구축되고 있는 것을 보면, 한국사회에서도 비슷한 모델들이 점차 늘어날 것으로 기대. 시사점은 큰 규모가 아닌 작은 규모의 공간공유 스타트업을 운영할 시에 공간과 지역을 함께 아우를 수 있는 활동으로 CASACO의 활동이 사례가 될 수 있음.
- 초기 공간구성에서부터 발기인대회까지 꽤 많은 구성원들이 참여하였으나, 현재 협동조합의 조합원은 기업 2곳과 사업자직원 1명인 구성. 조합원과 참여자가 같을 필요는 없지만, 협동조합 1인1표의 원칙에 기초해 보면 적은 수의 조합원이 많은 수의 일반 참여자들의 의견을 수렴하는 것이 쉽지 않을 것이며, 소수의 의견으로 공간이 운영될 수 있다는 우려점이 있음. 협동조합의 형태로 고민할 시에 참여자의 조합원화에 대한 고민이 필요

3. SMartFR - 문화예술 행정서비스 공익협동조합

□ 방문일시 : 2015년 6월 23일(화), 10시~12시

□ 방문 면담자 : Ms. Cecile Faurie-Grepon(responsable de Paris branch)

1) 개요와 조사 대상 선정 이유

- SMartFR(아래 스마트)은 지식경제 기반 협동조합으로 공익협동조합(SCIC)임
 - 공익협동조합 이전에는 사회적경제 그룹(유니온)으로서 여러 개의 법인체 사업체들이 그룹화되어 있는 조직형태였음
 - 개인사업자, 문화예술인 중에서 기관이나 기업체와 연결해서 일하는 개인들, 프로젝트를 가진 사람들 이 그룹화되어 있었음
- 오늘날 지식경제를 수행하는 사람들이 한 회사에 소속되어 고용관계에 있기보다는, 아웃소싱, 하청, 비정규직, 계약직, 자유직, 프리랜서 등의 형태로 더 많이 일하고 있음
 - 이런 상황에서 스마트는 음악가, 화가, 배우, 조각가 및 웹디자이너 등을 대상으로 법률적 행정적 서비스를 대행함으로써, 문화예술인들이 자신의 활동에 집중하게 함
- 한국에서는 2012년 협동조합기본법 시행 이후 문화예술 분야의 협동조합 및 사회적협동조합의 설립 이 이어지고 있음
 - 그러나 문화예술 분야 협동조합 및 사회적협동조합 모두 지속적인 비즈니스 구조를 만드는 데 어려움을 겪고 있음
- 이에 프랑스 문화예술인을 지원하는 SMartFR의 비즈니스 모델과 운영 노하우를 조사함으로써, 한국의 문화예술 분야 협동조합 및 사회적협동조합에 적용 가능한 시사점을 도출하고자 함

2) SMartFR의 역사와 사업

□ SMartFR의 탄생과 발전

- 1998년 벨기에에서 시작
 - 예술분야의 행정적 복잡함에 직면한 예술가, 숙련자 및 단속근로자에게 지침 제공
 - 처음에는 음악인들의 행정적 측면을 다루었고, 점차적으로 다른 예술 분야에까지 확대
 - 규모의 경제와 공동 출자를 통해 광범위한 인원을 조직하는 체계 설계
 - SMartBe는 문화예술가협회 형식

- 2006년 SMartBe와 프랑스 문화분야 종사자들 사이의 미팅
 - 최근 문화예술 등 지식경제를 수행하는 사람들은 한 회사 소속으로 고용관계에 있기보다 아웃소싱 하청 비정규직 계약직 자유직 프리랜서 형태로 일하는 경우가 많음
 - 이러한 상황 속에서 프랑스와 벨기에의 직업적 예술적 유대에 기반하여 SMartBe의 성공 모델을 어떻게 프랑스에 적용할 수 있을까 3년 동안 고민
- 2008년 법률적, 재정적, 사회적 연구와 심화된 필드워크를 통해 사회적경제 조직으로서 SMartFR (스마트) 설립
 - 2009년 3개의 스마트가 Lille, Paris, Montpellier에 첫 사무실을 열고 행위 예술가들에 대한 서비스를 개발
 - 2010년 서비스는 모든 작가로 확대됨
 - Lyon, Strasbourg, Rennes에서 사무실을 열고 연말까지 800명의 예술인들에게 공간을 제공함
 - 2011년 Clermont Ferrand, Toulouse, Marseille에서 차례로 개소하여 예술인 1,300명 이상을 맞이 함
 - 2012년 Nantaise에서 신규 스마트 사무실을 열었음. 그때 이 협동조합의 조합원은 2,800명 정도임
- 2013년 7월 스마트의 조합원은 거의 4,000명으로, 두번째 발전의 전기를 가짐
 - 다중멤버십에 기반한 협동조합 거버넌스를 채택하고 공익협동조합으로 규약을 변경함
 - 2014년 1월 스마트라는 활동에 적극적으로 참여하고 촉진하려는 목적으로 공입협동조합으로 전환

□ CAE와의 차이점

- 스마트는 2개의 계약을 씀
 - 근로계약: 스마트와 일하는 사람 사이
 - 판매계약: 고객과 스마트 사이
- CAE는 무기계약직으로 일을 하고, 일에 대한 월급을 받음
 - 스마트는 프로젝트별, 그래서 계약기간이 정해져 있는 단기근로계약
- 고객과 협상하는 것은 일하는 사람
 - 만약 필요한 경우 스마트 개입, 그렇지 않으면 협상은 그들 사이에서 이뤄짐

□ SMartFR의 사업

- 사업의 목적
 - 첫번째, 판매계약, 근로계약 등 개인에 대한 관리 및 어소시에이션, 지자체 등과 관련 맺고 있는 조직들에 대한 관리를 함으로써, 프로젝트를 진행하는 데 필요한 구조를 만들어 줌
 - 두번째, 프로젝트 진행하기 위한 행정이나 재정이나 법적인 지원을 해 줌. 이에 따라 창업을 하거나

기업을 할 이유가 없음

- 제공하는 서비스

- ① 10개 사무실에서 진행하는 개별화된 맞춤형 지원
- ② 행정적, 회계적, 재정적 활동: 노동계약, 급여명세표, 세금환급, 급여계약 등 풀서비스 제공
- ③ 웹 플랫폼 제공
- ④ 7일 이내의 보상 지급 시스템
- ⑤ 현금 선불 및 부가세 환급
- ⑥ 미지급 사태에 대한 보장 펀드
- ⑦ 법률 지원
- ⑧ 포괄적인 보험

- 온라인을 통해 행정서비스만 지원하고, 행사와 관련한 것은 관련 안함

- 예를 들어 지자체에서 10~12일 정도의 행사에 지역 문화예술인을 고용하면, 누구에 대해 어떤 식으로 근로계약을 하고, 어떻게 관리하는지 등 고용인들에 대해서만 관리함

3) SMartFR의 조직과 운영

□ SMartFR의 미션

- 예술가들이 행정적 제약을 대처하는 데 어렵기 때문에, 광범위한 의미에서 예술공동체가 이용하기 쉽고 강력한 지원을 제공하는 구조 창출
- 스마트의 비전은 공제조합과 협동조합 운동의 전통 속에서 노동자들이 그들의 작업도구를 공유하고 새로운 형태의 연대를 함께 개발하는 것
- 예술인들이 프로젝트를 수행할 때마다 회사를 세우지 않고 가능하게 하는 구상을 발현시키고 체계를 세우는 것

□ SMartFR의 조직

- 본부는 릴에 있고, 프랑스에 10개의 지부가 있음
- 스마트에는 30명 정도가 일하고 있고, 파리에는 2명의 직원이 일하고 있음
- 조합원은 7개 이해관계자 그룹으로 구성됨
- 직원, 파트너(스마트밸기에), 일하는 사람들(이용자), 고객(클라이언트, 지자체) 등

□ SMartFR의 수의구조

- 정부보조금 없이 수수료 수익으로 운영됨
 - 문화예술인 개인에게 8.5%, 기관관리에 대한 계약은 6.3% 수수료

□ SMartFR의 규모 및 조합원 특성

- 사이트를 통해 스마트를 이용하는 사람은 6천 명 정도
- 조합원 수는 250~260명 정도
 - 프로젝트를 관리하는 사람(코디네이터)은 반드시 조합원
 - 문화예술인은 원하는 사람에 한해 조합원
- 학교에서 피아노를 가르치는 등 라이선스가 필요한 예술인의 경우 스마트에서 일함
 - 일반적인 규제가 필요하지 않은 예술인 경우에는 CAE에서 일할 수 있음
- 프로젝트 끝나고 실업수당을 받을 가능성이 없어서 큰 매리트가 되지 않음
 - 프랑스에서는 주당 35시간 이상 4개월을 일해야 수당을 받을 수 있음
 - 문화예술인들이 이 조건을 충족시키기 쉽지 않기 때문에 프로젝트 끝나고 실업수당을 받기는 쉽지 않음

□ SMartFR의 운영

- 전국 10개 지부가 모두 본사의 관리 받음
 - 본사에서 고용을 하며, 지부의 인건비 운영비 등을 다 내려 보냄
 - 지부는 연락사무소 정도
- 조합원 모집이나 사업을 위한 홍보는 특별히 하고 있지 않음
 - 첫 번째는 입소문이 제일 중요할 것임
 - 두 번째는 코파남이나 같은 곳과 같이 행사 및 이벤트를 진행하는 것임
- 문화예술 관련 협동조합 중 CAE는 4개 있으며, 공익협동조합은 스마트가 있음
 - CAE가 직업 베이스이면, 스마트는 프로젝트 베이스님.

4) SMartFR의 시사점과 한계

□ SMartFR의 시사점

- 온라인 플랫폼을 통한 문화예술 분야의 행정지원 전문 서비스 제공으로 차별화
 - 문화예술인들이 특히 어려워하는 계약 등 행정업무를 특화하여 솔루션 제공

- 솔루션 제공을 온라인 플랫폼으로 효율화함으로써 수수료 기반의 수익모델 구축
- o 그러나 개별 문화예술인들의 소득 증대를 위한 홍보 및 마케팅 활동은 부재
- 개별 문화예술인들의 영업 활동은 개별 문화예술인들의 몫으로 여전히 남겨져 있음
- 이에 따라 한국 문화예술 분야의 협동조합 및 사회적협동조합에게 적용 가능한 노하우는 발견하기 힘듦
- o 문화예술인을 대상으로 서비스를 제공하는 스마트의 사업이 영리적 성격은 아니지만, 한국적 관점에서 사회적 목적을 실현하고 있는 사업이라 하기에도 어려움이 있음
- 프랑스 공익협동조합에서 이야기하는 사회적 유용성이라는 것이 한국적 맥락에서 어떻게 이해해야 하며 어떻게 적용해야 하는지 연구가 필요함

□ 조사의 한계

- o 이번 방문조사는 스마트 본부가 아니라 파리 지부를 대상으로 이루어진 것이어서 면담자가 스마트의 전체적인 구조와 운영을 자세하게 알고 있지 못했음
- 이에 따라 홈페이지를 통한 문헌조사나 스마트 본부에 대한 추가방문을 통한 후속 연구가 이루어질 필요가 있음
- o 앞서 설명한 바와 같이 스마트는 문화예술인의 활동을 지원하는 협동조합으로서 문화예술 활동을 직접 수행하는 한국의 협동조합 및 사회적협동조합에 적용 가능한 노하우를 도출하기는 어려움
- 따라서 문화예술 활동을 직접 수행하는 협동조합에 대한 사례 조사를 통해 추후에라도 문화예술 분야의 판로나 영업 활동 노하우를 벤치마킹할 필요가 있음