



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Scuola di Alta formazione Dottorale

Corso di Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del Lavoro

Ciclo XXIX

Settore scientifico disciplinare M-PED/01-Pedagogia generale e sociale
in cotutela con Université Paris VIII Vincennes-St.-Denis

**Autonomie professionnelle, entrepreneuriat et coopération
Le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi en France**

*Autonomia professionale, imprenditoria e cooperazione
Il caso delle Cooperative di Attività e di Impiego in Francia*

Supervisor:

Chiar.mo Prof. Giuseppe Bertagna, Università degli Studi di Bergamo

Chiar.mo Prof. Didier Moreau, Experice - Paris VIII Vincennes-St.-Denis

Tesi di Dottorato

Francesca MARTINELLI

Matricola n. : 1031625

Anno Accademico 2015/16

Il n'aura pas de révolution grâce au renversement du système par des forces extérieures. La négation du système se répand à l'intérieur du système par des pratiques alternatives qu'il suscite et dont les plus dangereusement virulentes pour lui sont celles dont il ne peut se passer.

André Gorz

Table de matières

Introduction : plan du manuscrit	9
Introduzione : piano della tesi	11
PREMIÈRE PARTIE : ENJEUX ET MÉTHODOLOGIE	
1. La vie professionnelle entre autonomie et coopération	14
1.1. Voies de coopération dans la société néolibérale	16
1.1.1. Enjeux d'une société néolibérale	17
1.1.1.1. <i>L'utopie néolibérale</i>	18
1.1.1.2. <i>Le sujet-entrepreneur de soi-même</i>	21
1.1.1.3. <i>Ambiguïtés et contradictions de l'autonomie néolibérale</i>	26
1.1.1.4. <i>Coopération, réciprocité et bien commun</i>	33
1.1.2. Entre anciennes et nouvelles formes de coopération : l'Économie sociale et solidaire française	39
1.1.2.1. <i>Quelques définitions</i>	42
1.1.2.2. <i>Un modèle socio-économique alternatif</i>	48
1.1.2.3. <i>Entreprendre autrement</i>	54
1.1.2.4. <i>Limites et critiques</i>	63
1.2. Autonomie, coopération et émancipation : les enjeux pour les travailleurs autonomes	66
1.2.1. Le travailleur autonome comme figure archétype du sujet-entrepreneur de soi-même	69
1.2.1.1. <i>Évolution de l'autonomie dans le monde du travail</i>	70
1.2.1.2. <i>La carte d'identité du travailleur autonome</i>	75
1.2.1.3. <i>Formes de coalition entre travailleurs autonomes</i>	81
1.2.2. Quelle éducation pour le travailleur autonome du futur ?	85
1.2.2.1. <i>Comprendre et étudier le travail autonome : du modèle de la connaissance au modèle de la compétence</i>	86
1.2.2.2. <i>Production de soi et formation permanente</i>	91
1.2.2.3. <i>Repenser collectivement les organisations</i>	99
1.3. Le modèle de l'entreprise coopérative	106
1.3.1. La coopération dans le monde du travail	108
1.3.1.1. <i>La naissance de la forme coopérative d'entreprise</i>	111
1.3.1.2. <i>L'identité coopérative : opportunités et limites</i>	114
1.3.1.3. <i>La coopération entre économie de marché et économie capita- liste</i>	122
1.3.2. Entreprendre autrement : les Sociétés coopératives et participatives françaises	128
1.3.2.1. <i>Les Scop</i>	130
1.3.2.2. <i>La naissance des Scop</i>	132
1.3.2.3. <i>Réglementation des Scop</i>	134
1.3.2.4. <i>L'entrepreneuriat collectif dans les Scop</i>	137
1.3.2.5. <i>Les Scic</i>	140

2. Méthodologie et outils de recherche	142
2.1. Enquête de terrain : méthodes ethnographiques et enjeux	143
2.1.1. Les enjeux d'un chercheur immergé dans le contexte	144
2.1.2. Les méthodes ethnographiques	145
2.1.2.1. <i>L'analyse des textes écrits</i>	145
2.1.2.2. <i>L'observation participante</i>	146
2.1.2.3. <i>L'entretien ethnographique</i>	147
2.1.3. Analyse des données et restitution	148
2.2. Les terrains	149
2.2.1. Coopaname comme cas emblématique	151
2.2.1.1. <i>L'analyse des textes écrits</i>	152
2.2.1.2. <i>L'observation participante</i>	153
2.2.1.3. <i>Les entretiens ethnographiques</i>	154
2.2.1.4. <i>Analyse des données et restitution</i>	154
2.2.1.5. <i>Opportunités et limites de l'immersion dans le contexte</i>	155
2.2.2. Doc Servizi et l'opportunité d'une comparaison critique	156
 DEUXIÈME PARTIE :	
ÉTUDE DE CAS	
3. Les Coopératives d'Activités et d'Emploi	160
3.1. Entreprendre dans une CAE	162
3.1.1. Entrée en matière : l'entrepreneuriat en France	163
3.1.1.1. <i>Se lancer en toute sécurité</i>	166
3.1.1.2. <i>Conseil et accompagnement</i>	167
3.1.1.3. <i>Le cadre juridique</i>	170
3.1.1.4. <i>Les difficultés du parcours entrepreneurial</i>	172
3.1.2. Pourquoi intégrer une CAE ?	174
3.1.2.1. <i>Qui peut intégrer une CAE ?</i>	175
3.1.2.2. <i>L'hébergement fiscal, administratif et juridique</i>	176
3.1.2.3. <i>Conseil et accompagnement</i>	177
3.1.2.4. <i>Le statut d'entrepreneur salarié</i>	179
3.1.2.5. <i>Accord avec les idéaux politiques et les valeurs</i>	182
3.1.2.6. <i>Les étapes du parcours de l'entrepreneur salarié</i>	185
3.1.2.7. <i>Une comparaison : la CAE entre la couveuse et la société de portage salarial</i>	187
3.1.2.8. <i>Choisir entre CAE ou auto-entrepreneuriat</i>	191
3.2. Repères historiques et fonctionnement des CAE	195
3.2.1. Naissance, histoire et perspectives des CAE	196
3.2.1.1. <i>La naissance des CAE</i>	196
3.2.1.2. <i>Deux réseaux</i>	199
3.2.1.3. <i>L'histoire du statut d'entrepreneur salarié</i>	200
3.2.1.4. <i>Les trois générations de CAE</i>	202
3.2.2. Missions et organisations des CAE	206
3.2.2.1. <i>Fonder une CAE</i>	206
3.2.2.2. <i>Le modèle économique</i>	207
3.2.2.3. <i>L'accompagnement à la création d'activités économiques</i>	208
3.2.2.4. <i>L'entrepreneuriat collectif dans une CAE</i>	211

3.2.2.5.	<i>Une entreprise multi-activité composée par des entrepreneurs salariés</i>	214
4.	Coopaname	217
4.1.	Repères historiques et fonctionnement	218
4.1.1.	Origines, histoire et perspectives	218
4.1.1.1.	<i>Fondation de Coopaname et raison d'être du projet politique</i>	219
4.1.1.2.	<i>Coopaname « fabrique institutante »</i>	226
4.1.1.3.	<i>Coopaname « mutuelle de travail »</i>	231
4.1.1.4.	<i>Le projet Bigre ! : vers une « quatrième génération » des CAE ?</i>	235
4.1.1.5.	<i>Le rôle de la recherche-action</i>	237
4.1.2.	Population et fonctionnement	240
4.1.2.1.	<i>L'équipe de permanents</i>	240
4.1.2.2.	<i>Les entrepreneurs</i>	242
4.1.2.3.	<i>Instances démocratiques</i>	244
4.1.2.4.	<i>Modèle économique</i>	247
4.1.2.5.	<i>Outils de communication</i>	253
4.2.	Être entrepreneur à Coopaname	256
4.2.1.	L'accompagnement à la création d'activités économiques	257
4.2.1.1.	<i>Formes d'accompagnement et spécificités</i>	258
4.2.1.2.	<i>Entrer dans la coopérative</i>	262
4.2.1.3.	<i>Intégrer la structure : vers une nouvelle forme d'accompagnement mutuel</i>	265
4.2.1.4.	<i>Observations générales sur l'accompagnement collectif</i>	272
4.2.2.	Participer à la vie collective	278
4.2.2.1.	<i>Travailler ensemble, échanger des compétences</i>	281
4.2.2.2.	<i>Réseautage, échange d'idées, partage des espaces de travail</i>	283
4.2.2.3.	<i>Temps conviviaux</i>	284
4.2.2.4.	<i>Les défis de la participation</i>	285
 TROISIÈME PARTIE :		
COMPARAISON CRITIQUE AVEC L'ITALIE		
5.	Autonomie, entrepreneuriat et coopération en Italie	294
5.1.	Le travail autonome et la « création d'entreprises » en Italie	294
5.1.1.	Vers de nouvelles formes du travail autonome	295
5.1.1.1.	<i>Origine et évolution du travail autonome dans le post-fordisme</i>	296
5.1.1.2.	<i>Réglementation et inégalités</i>	300
5.1.1.3.	<i>Les nouvelles « Mesures pour la protection du travail autonome »</i>	306
5.1.2.	L'entrepreneuriat en Italie	309
5.1.2.1.	<i>Le phénomène de la « création d'entreprises » et son origine</i>	310
5.1.2.2.	<i>Dispositifs de soutien à la création d'entreprises</i>	313
5.1.2.3.	<i>Les formes sociétaires</i>	316
5.1.3.	Apostille : travail autonome et « création d'entreprises » entre la France et l'Italie	317
5.1.3.1.	<i>Le travail autonome de deuxième génération en France</i>	318
5.1.3.2.	<i>Comparaison entre dispositifs de soutien à la création d'entreprises</i>	323

5.2. Le monde coopératif en Italie	325
5.2.1. Naissance, histoire et perspectives	326
5.2.1.1. <i>Brève histoire de la coopération en Italie</i>	326
5.2.1.2. <i>Un mouvement, trois courants de pensée</i>	330
5.2.1.3. <i>Définition juridique de la « mutualité » et coopératives « spurie »</i>	333
5.2.2. Entreprendre autrement : les coopératives de production et travail italiennes	337
5.2.2.1. <i>Les coopératives de production et travail</i>	340
5.2.2.2. <i>Le rôle de l'associé-travailleur</i>	343
5.2.2.3. <i>Un cas particulier : les coopératives sociales</i>	346
6. Un exemple de coopérative italienne : Doc Servizi	346
6.1. Doc Servizi	346
6.1.1. Origines, histoire et perspectives	348
6.1.1.1. <i>Une coopérative au service du monde du spectacle, de la culture et de la connaissance</i>	349
6.1.1.2. <i>Reformer le monde du spectacle pour protéger les associés</i>	352
6.1.1.3. <i>Une nouvelle phase : la promotion des services des associés</i>	356
6.1.1.4. <i>Le rencontre avec les CAE et l'élargissement de la lutte contre la précarité</i>	359
6.1.2. Organisation et fonctionnement	364
6.1.2.1. <i>Les services pour les associés travailleurs</i>	365
6.1.2.2. <i>Les ramifications des l'univers Doc Servizi</i>	367
6.1.2.3. <i>L'offre des opportunités du travail</i>	368
6.1.2.4. <i>Les contrats pour les associés coopérateurs</i>	371
6.1.2.5. <i>Modèle économique</i>	373
6.1.2.6. <i>Organigramme et gouvernance</i>	374
6.2. Comparaison entre Doc Servizi et Coopaname	376
6.2.1. Éléments de comparaison	378
6.2.1.1. <i>Relation entre projet politique et action entrepreneuriale</i>	379
6.2.1.2. <i>Encadrement des travailleurs</i>	383
6.2.1.3. <i>Diffusion sur le territoire et financements</i>	385
6.2.2. Doc Servizi, une Coopérative d'Activités et d'Emploi italienne ?	388
6.2.2.1. <i>Doc Servizi : une coopérative italienne « anormale »...</i>	389
6.2.2.2. <i>... mais non dans la perspective des Coopératives d'Activités et d'Emploi</i>	392
Conclusions	397
Bibliographie	405
Annexes	437

Introduction : plan du manuscrit

L'objectif principal de notre recherche a été l'étude du modèle français des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE). La CAE offre aux travailleurs autonomes une manière de rentrer dans le cadre du salariat, avec ses protections et sans perdre leur autonomie dans la gestion de leur activité, et de coopérer en parallèle avec d'autres professionnels.

Aujourd'hui, la figure du salarié employé avec un contrat à durée indéterminée à temps plein et à long terme dans la même entreprise est remise en cause, à la fois par les entreprises, la réalité socio-politique et par les travailleurs eux-mêmes. En ce qui concerne les entreprises, l'externalisation des fonctions périphériques et le fonctionnement en mode projet avalisent la flexibilité et le recours ponctuel à des prestataires externes ou aux contrats de travail atypiques (contrats à durée déterminée, temps partiel, contrat à projet, etc.). Sur le plan socio-politique, l'« entrepreneuriat de soi » et la « création de son propre emploi » sont soutenus par les politiques de l'emploi qui y trouve une manière de freiner la croissance des chômeurs et travailleurs inactifs. D'autre part, les travailleurs semblent refuser de plus en plus la subordination salariale, et l'aspiration à des formes plus indépendantes de travail conduit certains à se détourner du salariat traditionnel pour aller vers nouvelles formes de travail autonome, notamment définies comme « travail autonome de deuxième génération »¹. L'ensemble de ces éléments encourage la diffusion de la figure du « sujet-entrepreneur de soi-même »². Ceci est une catégorie de travailleurs qui décident de vivre de leurs compétences, de leur savoir et savoir-faire, en marge de la relation salariale traditionnelle. Cette décision est plus ou moins subie : de l'entrepreneur pour aspiration personnelle au chômeur qui se résigne à créer son propre emploi pour se réinsérer dans le marché du travail, il existe en fait une multitude de situations où les ambitions individuelles se mêlent à la contrainte économique.

Dans ce cadre, des nouvelles situations « hors droits » viennent de naître et plusieurs des activités exercées par le « sujet-entrepreneur de soi-même » finissent pour se trouver dans la soi-disant « zone grise »³ du travail. La « zone grise » identifie les typologies de travail qui ont une physionomie indéterminée, oscillant entre le travail dépendant et le travail indépendant, et qui par conséquent ne peuvent pas être parfaitement encadrées au sein du travail salarié ou du travail autonome. Malgré tout, la « zone grise » est une zone indéterminée du droit du travail, elle ne doit pas être comprise comme une zone de non-droit, mais comme une zone où il devient possible d'inventer du droit et des institutions. En fait, dans la « zone grise » il existe aussi des expérimentations des nouvelles formes de travail qui veulent répondre à certaines problématiques rencontrées par les travailleurs qui, volontairement ou pas, se trouvent vivre en marge du salariat. Ces expérimentations se caractérisent comme des coalitions entre professionnelles et, en s'inspirant des modèles de collaboration citoyenne nées au XVIII^{ème}, peuvent prendre la forme d'associations, de coopératives ou de mutuelles.

À partir de ce contexte, dans notre parcours de recherche, nous nous concentrerons sur la forme coopérative qui permet aux travailleurs de mettre en place des expériences

¹ BOLOGNA Sergio - FUMAGALLI Andrea, *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari di postfordismo in Italia*, Milano, Feltrinelli, 1997.

² FOUCAULT Michel, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France. 1978-1979*, Paris, Gallimard, 2004, (tr. it. *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1978-1979)*, Milano, Feltrinelli, 2015).

³ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella (eds.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, Nancy, PUN - Editions Universitaires de Lorraine, 2012.

d'entrepreneuriat collectif. Les coopératives naissent par la volonté de se différencier des formes de production classique et, pour cette raison, elles posent au centre de leur démarche, la personne, et non le capital. En étant une société de personnes et non de capitaux, l'entreprise coopérative veut produire des biens ou des services qui ne seraient pas accessibles en forme individuelle et qui représentent la réponse aux exigences de ses membres.

Dans le cas des travailleurs autonomes, ce sont des formes particulières de coopératives de production et travail, dont les CAE en France, qui leur permettent de se regrouper à la recherche de meilleures conditions de travail et de rémunération par rapport à celles offertes sur le marché. En fait, les CAE leur offrent l'opportunité d'être accompagnés dans le développement de leur activité, d'avoir accès à un statut qui leur garanti la protection sociale et de se coaliser pour négocier de meilleures conditions de travail. Elles offrent donc une alternative concrète à l'isolement juridique et social qui est propre à la figure du « sujet-entrepreneur de soi-même » et lui permettent d'exercer un certain contrôle sur le marché.

Par rapport à ce sujet, notre exposition aura un caractère principalement descriptif et s'articulera en trois parties pour un total de six chapitres.

Tout d'abord, nous étudierons le contexte qui fait émerger la figure du « sujet-entrepreneur de soi-même », à savoir, l'expansion de la vision néolibérale. À partir de l'identification de la figure du « sujet-entrepreneur de soi-même » avec le « travailleur autonome de deuxième génération », nous décrirons ses caractéristiques principales. En parallèle, nous analyserons les raisons qui portent cette typologie de travailleur à se coaliser, collaborer et coopérer avec d'autres professionnels. Enfin, dans le but d'étudier les diverse formes de collaboration qui existent entre travailleurs autonomes, nous nous concentrerons sur les organisations de l'Économie sociale et solidaire française en donnant une attention particulière à l'entreprise coopérative (Chapitre I).

Dans la deuxième partie, nous analyserons le model d'un écosystème coopératif spécifique qui permet la collaboration entre professionnels, coïncidant avec le modèle français des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) (Chapitre III). Pour mieux étudier ce modèle, nous restituerons aussi l'image de la CAE parisienne Coopaname (Chapitre IV), où nous avons conduit notre recherche pendant une année. Pour étudier et analyser la coopérative nous avons appliqué principalement des méthodes de recherche ethnographique, telles que l'analyse des textes écrits, l'observation participante et l'entretien ethnographique (Chapitre II).

Enfin, nous étudierons la transférabilité du modèle des CAE en Italie à partir de la présentation du contexte italien par rapport à des thèmes tels que le « travail autonome de deuxième génération », les dispositifs soutenant la création d'entreprises et la forme d'entreprise coopérative (Chapitre V). Dans ce cadre, nous ferons également une comparaison d'histoires et de pratiques entre la France et l'Italie. Ensuite, nous reconstruirons l'histoire et le fonctionnement de la coopérative italienne Doc Servizi (Chapitre VI), qui est la seule coopérative italienne ayant une structure comparable à celle des CAE. Pour terminer, nous comparerons Coopaname à Doc Servizi pour proposer une réflexion sur les effets que peut avoir, en Italie, la convergence des objectifs et des pratiques existant entre les deux coopératives.

Introduzione : piano della tesi

L'obiettivo principale della ricerca è stato studiare il modello francese delle Cooperative di Attività e di Impiego (CAE). Obiettivo delle CAE è offrire ai lavoratori autonomi sia un modo per rientrare nel quadro del lavoro dipendente, ottenendone le tutele senza perdere l'autonomia nella gestione della propria attività, sia un modo per cooperare con altri professionisti.

Oggi, la figura del lavoratore dipendente con un contratto a tempo indeterminato, full time e a lungo termine sempre nella stessa impresa è messa in questione contemporaneamente dalle imprese, dalla realtà socio-politica e dagli stessi lavoratori. Per quanto riguarda le imprese, l'esternalizzazione delle funzioni periferiche e la scelta di lavorare per progetti favoriscono la flessibilità e il ricorso regolare a lavoratori esterni o a contratti di lavoro atipico (contratti a durata determinata, part time, contratti a progetto, etc.). Sul piano socio-politico, l'"auto-imprenditoria" e la "creazione del proprio lavoro" sono sostenute da politiche del lavoro che vi vedono un modo per contrastare la crescita del numero di disoccupati e di persone inattive. D'altro canto, anche i lavoratori stessi sembrano rifiutare sempre più la subordinazione dipendente e aspirare forme di lavoro più indipendenti. Tali aspirazioni portano alcuni ad allontanarsi dal salariato tradizionale verso nuove forme di lavoro autonomo, usualmente definite come "lavoro autonomo di seconda generazione"⁴. L'insieme di questi elementi incoraggia la diffusione della figura del "soggetto imprenditore di se stesso"⁵, una categoria di lavoratori che decidono di vivere, sfruttando le loro competenze, il loro sapere e saper fare, ai margini della relazione dipendente tradizionale. Questa decisione è più o meno subita: dall'imprenditore per aspirazione personale al disoccupato che si rassegna a creare il proprio lavoro per reinserirsi nel mercato del lavoro, esiste infatti una moltitudine di situazioni dove le ambizioni individuali si mescolano alla difficoltà economica.

In questo quadro, nascono nuove situazioni "fuori dal diritto del lavoro" e molte delle attività esercitate dal "soggetto-imprenditore di se stesso" finiscono per trovarsi nella "zona grigia" del lavoro⁶. La "zona grigia" identifica le tipologie di lavoro che hanno una fisionomia indeterminata, oscillanti tra il lavoro dipendente e il lavoro indipendente, e che, per questo motivo, non possono essere perfettamente inquadrati nel lavoro dipendente o autonomo. Nonostante la "zona grigia" sia una zona indeterminata del diritto del lavoro, essa non deve essere compresa come una zona di "non-diritto", ma come una zona dove diviene possibile inventare nuovi diritti e istituzioni. Infatti, nella "zona grigia" esistono anche delle sperimentazioni di nuove forme di lavoro che vogliono rispondere ad alcune delle problematiche incontrate da quei lavoratori che, volenti o nolenti, si trovano a vivere ai margini del lavoro dipendente. Queste sperimentazioni si caratterizzano come coalizioni tra professionisti e, ispirandosi ai modelli delle collaborazioni tra cittadini nate nel XVIII secolo, possono prendere la forma di associazioni, cooperative o mutue.

A partire da questo contesto, il percorso di ricerca si è concentrato sulla forma cooperativa che permette ai lavoratori di mettere in campo esperienze di "imprenditoria collettiva". Le

⁴ BOLOGNA Sergio - FUMAGALLI Andrea, *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, op. cit.

⁵ FOUCAULT Michel, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France. 1978-1979*, Paris, Gallimard, 2004, (tr. it. *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1978-1979)*, Milano, Feltrinelli, 2015).

⁶ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella (eds.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, Nancy, PUN - Editions Universitaires de Lorraine, 2012.

cooperative nascono dalla volontà di differenziarsi dalle forme classiche di produzione e, per questo motivo, esse mettono al centro della loro azione la persona e non il capitale. Essendo una società di persone e non di capitali, l'impresa cooperativa vuole produrre beni e servizi che non sarebbero accessibili individualmente e che rappresentano la risposta alle esigenze dei suoi membri.

Nel caso dei lavoratori autonomi, esistono delle forme particolari di cooperative di produzione e lavoro, tra le quali le CAE in Francia, che permettono loro di riunirsi alla ricerca di migliori condizioni di lavoro e remunerazione in confronto a quelle offerte sul mercato. Infatti, le CAE offrono ai lavoratori l'opportunità di essere accompagnati nello sviluppo della loro attività, di avere accesso a uno statuto che garantisce loro le tutele sociali dei dipendenti e di coalizzarsi per negoziare migliori condizioni di lavoro. Esse offrono pertanto un'alternativa concreta all'isolamento giuridico e sociale che sono tipici della figura del "soggetto-imprenditore di se stesso" e gli permettono di esercitare un certo controllo sul mercato.

Rispetto a questo tema, l'esposizione avrà un carattere principalmente descrittivo e si articolerà in tre parti per un totale di sei capitoli.

Innanzitutto, sarà studiato il contesto che fa emergere la figura del "soggetto-imprenditore di se stesso", ovvero l'espansione della visione neoliberale. A partire dall'identificazione della figura del "soggetto-imprenditore di se stesso" con il "lavoratore autonomo di seconda generazione", nella tesi saranno evidenziate le sue caratteristiche principali. Contemporaneamente, saranno analizzate le ragioni che portano questa tipologia di lavoratore a coalizzarsi, collaborare e cooperare con altri professionisti. Infine, con l'obiettivo di studiare le diverse forme di collaborazione che esistono tra lavoratori autonomi, ci si concentrerà sulle organizzazioni dell'Economia sociale e solidale francese, dando un'attenzione particolare all'impresa cooperativa (Capitolo I).

Nella seconda parte, sarà analizzato il modello di un ecosistema cooperativo specifico che permette la collaborazione tra professionisti, ovvero il modello delle Cooperative di Attività e di Impiego (CAE) (Capitolo III). Per meglio studiare questo modello, sarà anche restituita l'immagine della CAE parigina Coopaname (Capitolo IV), dove è stata condotta una ricerca di circa un anno. Per studiare e analizzare la cooperativa i metodi utilizzati sono stati principalmente quelli della ricerca etnografica, quali l'analisi dei testi scritti, l'osservazione partecipante e l'intervista in profondità (Capitolo II).

Infine, sarà studiata la trasferibilità del modello delle CAE in Italia a partire dalla presentazione del contesto italiano rispetto a temi quali il "lavoro autonomo di seconda generazione", i dispositivi che sostengono la creazione d'impresa e la forma di impresa cooperativa (Capitolo V). In questo quadro sarà anche fatta una comparazione tra esperienze storiche e pratiche di Francia e Italia. Di seguito, saranno ricostruiti la storia e il funzionamento della cooperativa italiana Doc Servizi (Capitolo VI), che è la sola cooperativa italiana che ha una struttura comparabile a quella delle CAE. Per concludere, sarà effettuata una comparazione tra Coopaname e Doc Servizi e sarà proposta una riflessione sugli effetti che può avere in Italia la convergenza di obiettivi e pratiche che esiste tra le due cooperative.

PREMIÈRE PARTIE :
ENJEUX ET MÉTHODOLOGIE

1. La vie professionnelle entre autonomie et coopération

Le monde du travail est en train de changer et la figure du salarié employé en contrat à durée indéterminée à temps plein et à long terme dans la même entreprise est remise en cause par plusieurs phénomènes. Des exemples sont : l'affirmation des nouvelles technologies, qui modifient la manière dont biens et services sont produits en dynamisant les processus, la naissance de relations de travail de plus en plus horizontales qui laissent la place à la créativité et à la responsabilité, l'organisation du travail par projet et la définition de la rétribution en fonction du résultat, l'apparition d'une figure du travailleur hybride et polyvalent, la flexibilisation des horaires du travail, etc.

Le marché et les entreprises deviennent de plus en plus flexibles et demandent des travailleurs prestataires qui ont non seulement des compétences intellectuelles de haut niveau, mais aussi une bonne préparation technique. Le monde politique soutient à son tour ces changements et, à la fois au niveau national et européen, de nouvelles formes de travail indépendant viennent da naître. Les travailleurs semblent également aller vers un rejet de la subordination salariale en aspirant à des formes plus autonomes de travail.

L'ensemble de ces phénomènes est avalisé par le début de la « Quatrième Révolution Industrielle » (Industrie 4.0, nanotechnologie, imprimant 3D, Intelligences Artificielles, etc.), qui, comme le préconise le World Economic Forum⁷, va changer totalement le fonctionnement du monde du travail dans les cinq prochaines années.

D'autre part, il faut noter que ces formes du travail, au-delà du salariat classique, ont déjà commencé à s'affirmer à partir des années soixante-dix en même temps que la réduction des pratiques du travail liées au monde de l'industrie. Autrement dit, dans les phénomènes de la soi-disant « Troisième Révolution Industrielle », qui s'engendre dans le premier choc pétrolier. Le choc pétrolier implique la dégradation des postes de travail en usine et la croissance des difficultés dans l'insertion sociale et professionnelle. En réponse à ces changements, il y a eu une augmentation des activités du secteur tertiaire et donc des activités avec un haut contenu intellectuel. À cause de l'entrée dans la « Troisième Révolution Industrielle », même avec des rythmes différents, les divers pays européens ont de plus en plus vu la diffusion des très petites entreprises. Ces très petites entreprises sont souvent composées par un seul individu et leur existence est avalisée à la fois par l'économie, la politique et la société. Dans ce cadre, l'individu se transforme en une entreprise qui agit dans le monde suivant les principes de la concurrence. La mentalité décrite par la figure du « sujet-entrepreneur de soi-même »⁸, raconté par Michel Foucault dans sa célèbre analyse de la vision néolibérale, semble alors s'affirmer dans le monde du travail actuel.

De plus, il faut noter que si les frontières du travail dépendant sont bien définies, par contre celles du travail indépendant sont plus nuancées et plusieurs activités se trouvent alors dans la soi-disant « zone grise » du travail. Dans la « zone grise » se trouvent les typologies de travail qui ont une physionomie indéterminée, oscillant entre le travail subordonné, lorsque il y a une

⁷ WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Janvier 2016. Disponible ici : <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf>.

⁸ FOUCAULT Michel, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France. 1978-1979*, Paris, Gallimard, 2004, (tr. it. *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1978-1979)*, Milano, Feltrinelli, 2015).

continuité dans la collaboration et l'insertion dans la structure entrepreneuriale, et le travail autonome tout court, à cause d'un manque d'asymétrie de pouvoirs contractuels et de la discontinuité du travail, qui est intermittent, sur commission ou avec un contrat à durée déterminée. Ainsi de la « zone grise » ne font partie que les artistes, les musiciens, les acteurs et, en général, toutes les figures qui ont toujours été liées à une activité du travail « discontinue », mais aussi les créateurs d'entreprise, qui n'ont pas un statut défini parce qu'ils sont au démarrage de leur activité, les travailleurs *freelance*, comme les traducteurs, les formateurs ou les graphistes, les petits artisans, les maîtres de pratiques non réglementées et ainsi de suite.

Même si les travailleurs autonomes ne représentent pas à ce jour la plupart des travailleurs dans le marché du travail européen, qui préfère encore des formes de travail salarié et dépendant, la flexibilité qui est en train de se diffuser de plus en plus comme facteur structurel, laisse imaginer que le nombre de formes du travail indépendant ne pourra qu'augmenter dans les prochaines années ainsi que le nombre des emplois que chaque personne devra occuper pendant sa vie. Cette progression impose le développement non seulement de réflexions en capacité d'analyser le phénomène, mais aussi l'invention de nouvelles solutions qui puissent faire face aux difficultés que les travailleurs autonomes sont souvent obligés d'affronter. Des exemples sont le manque d'accès aux droits sociaux, qui dans plusieurs pays européens, semblent disparaître pour le travailleur indépendant lorsque il renonce (ou il est obligé à renoncer) à la certitude du travail salarié, l'isolement, le manque d'accès à la formation continue ou encore la gestion du temps de travail, qui finissent de plus en plus par se juxtaposer. Si selon certains auteurs ces difficultés amènent à la naissance de nouvelles formes d'aliénation, il est vrai qu'aujourd'hui nous pouvons observer en même temps le développement de structures qui cherchent à y faire face à travers des pratiques collaboratives et mutuelles.

Les pratiques collaboratives et mutuelles qui aujourd'hui se diffusent de plus en plus sur le plan de la coalition entre citoyens, s'inspirent des modèles collaboratifs du XIX^{ème} siècle qui avaient vu leur décadence à cause du développement de l'état social. Aujourd'hui, la crise et les effets qu'elle a sur le monde du travail et aussi sur l'état social sont en train de ramener à l'apogée les principes et les concepts qui se trouvent à l'origine de ces anciennes pratiques. Coopération, bien commun, autonomie et émancipation dans le travail : tous ces concepts sont à nouveau interpellés pour imaginer une nouvelle façon de produire et travailler.

Dans la suite du chapitre nous reconstruirons les enjeux qui impliquent la vision néolibérale comme modèle d'interprétation de la société et quelles sont ses limites. Dans ce cadre, nous verrons comment sont encore possibles des formes de collaboration et de coalitions qui aient un caractère alternatif à une entreprise classique capitaliste et nous allons nous concentrer sur les organisations de l'Économie sociale et solidaire française (ESS).

Ensuite, nous reconstruirons les caractéristiques fondamentales de la figure du « sujet-entrepreneur de soi-même », que nous avons identifié avec la figure concrète du travailleur indépendant ou, autrement dit, « travailleur autonome de deuxième génération », et mettre en évidence comment une certaine typologie de formation permanente peut avaliser leur insertion sur un marché en pleine autonomie plutôt que de les soumettre aux requêtes d'un marché très compétitif.

Enfin, nous concentrerons notre attention sur l'entreprise coopérative et, plus en détail, sur la forme coopérative de production et travail, en tant que forme entrepreneuriale choisie par

les Coopératives d'Activités et d'Emploi, dont Coopaname, que nous étudierons dans la deuxième partie de ce manuscrit.

1.1. Voies de coopération dans la société néolibérale

Aujourd'hui il existe plusieurs théories économiques qui s'opposent les unes aux autres. Cependant, l'hégémonie, au niveau universitaire et politique, favorise la théorie néolibérale ou néoclassique⁹. La théorie économique néolibérale se base sur le principe du « laissez faire », c'est-à-dire sur l'idée que si le marché est laissé libre, la pleine occupation va se réaliser automatiquement. Dans ce cadre le marché du travail n'est qu'un marché comme tous les autres et le travail humain n'est qu'un bien parmi les autres. En opposition à cette perspective, il existe d'autres théories, comme la théorie keynésienne, qui veulent favoriser des formes de redistribution et qui ont été effectivement mises en pratique par les gouvernements de plusieurs pays européens à partir de la diffusion du fordisme.

D'autre part, l'affirmation de nouvelles dynamiques globales, de formes de travail de plus en plus flexibles, de la marchandisation de presque tous les domaines de la vie humaine (de la fertilité aux formes de cordialité, tel que d'offrir un passage en voiture) et les difficultés de l'état social, font que le néolibéralisme se présente encore comme une théorie d'analyse économique très puissante, mais qu'elle risque de dépasser – comme l'avait déjà préconisé Michel Foucault en forgeant le concept « biopolitique » – les bornes de l'action économique pour influencer aussi l'action politique¹⁰. Cette force interprétative est particulièrement évidente lorsque nous nous référons aux « sujets-entrepreneurs d'eux-mêmes », autrement identifiés avec les nouvelles figures du travail autonome. En fait, ces dernières vivent non seulement dans une situation de concurrence continue sur le marché, où elles essaient de garder leur place en opposition l'une à l'autre, et ont la tendance à percevoir leur travail comme si elles étaient des « petites entreprises » qui doivent calculer le coût et le profit de chaque expérience, mais elles perdent aussi les bornes entre vie personnelle et vie au travail. En outre, elles ne profitent pas de la redistribution propre aux mécanismes keynésiens, car les nouvelles figures du travail autonome n'ont pas accès aux droits sociaux des salariés en se situant de plus en plus dans la « zone grise » du travail. Pour cette raison, les nouvelles figures du travail autonome sont de plus en plus des figures « à la limite de la citoyenneté »¹¹ car elles ne peuvent pas profiter des droits auxquels les autres travailleurs ont accès.

La reconnaissance de la force interprétative du modèle néolibéral, ne signifie pas qu'elle ne cache pas en soi des limites ou des contradictions. Dans les pages suivantes, nous décrirons ces spécificités en dédiant une attention particulière à deux composantes, c'est-à-dire les concepts d'autonomie et de compétition. Ces concepts seront analysés en tant que concepts portants de la perspective néolibérale et à partir desquels il est possible de découvrir les limites et les opportunités propres à cette pensée.

⁹ LUNGHINI Giorgio, *Teorie economiche non liberiste*, Milano, Casa della Cultura, 2014, version numérique, pp. 60-70.

¹⁰ En italien nous utilisons deux mots différentes pour identifier ce dépassement : le mot « neoliberalismo » indique la théorie économique ; le mot « neoliberalismo » est par contre utilisé quand on se réfère à l'application de la vision économique néolibérale au niveau politique.

¹¹ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance. I laboratori della conoscenza e il loro futuro*, Milano, Feltrinelli, 2011, version numérique.

Ensuite, nous mettrons en évidence de quelle manière le sujet-entrepreneur de soi-même peut affronter les inégalités véhiculées par le modèle de la concurrence néolibérale interpellant l'Économie sociale et solidaire française. En fait, l'Économie sociale et solidaire française incarne aujourd'hui toutes les instances collaboratives et mutuelles qui sont nées en France au XIX^{ème} siècle et qui, actuellement, continuent à vivre sous cette dénomination. Nous verrons de quelle manière aujourd'hui l'Économie sociale et solidaire française se propose comme une alternative concrète, même si elle n'est pas encore totalement réalisée, au modèle de l'économie axée seulement sur le profit. En effet elle propose aujourd'hui une opportunité unique parmi les modèles entrepreneuriaux existant en France, c'est-à-dire celle de construire une entreprise partagée et collective à partir des exigences des travailleurs. Nous analyserons pourquoi dans une période historique où le travail se flexibilise, le sens du lien de subordination est interrogé et le critère du profit commence à vaciller, le modèle d'entrepreneuriat collectif paraît un modèle sur lequel il vaut la peine de réfléchir.

1.1.1. Enjeux d'une société néolibérale

Depuis l'apparition du capitalisme planétaire au XVI^{ème} siècle, le marché n'a cessé de diffuser son influence dans l'espace géographique aussi bien que dans les profondeurs de la vie sociale. À partir de ce moment, de plus en plus de biens et de services ont commencé à être vendus et achetés. Plus encore que les siècles précédents, le XX^{ème} siècle a connu une extension de la marchandisation à des zones toujours plus amples et plus intimes de la vie humaine, y compris l'éducation, la santé, l'art, le corps, les activités culturelles, etc. Cette expansion se continue dès début du XXI^{ème} siècle soutenue par la préfiguration des technologies numériques. Elles ont contribué à accentuer la marchandisation des relations humaines en favorisant la naissance de la *sharing economy* (consommation collaborative), qui permet, grâce à l'échange des informations via Internet, de transformer en activités capitaliste des activités qui étaient en grande partie exclues du marché, comme le fait d'offrir un passage en voiture à quelqu'un (Uber) ou d'héberger des personnes chez soi (Airbnb).

Dans ce cadre, en accord avec Pierre Lévy, nous pouvons alors soutenir que : « Presque tout, sauf peut-être l'essentiel, possède aujourd'hui une traduction monétaire »¹². Supporté par l'argent, langue universelle qui permet l'échange quantitatif de tout avec tout, le commerce envahit toutes les dimensions de la vie sauf l'« essentiel » : l'amour, la foi, le désir de justice, l'espoir, etc. De fait ces dimensions de l'humain semblent rester les seules qui possèdent encore un au-delà du commerce¹³.

Au niveau économique l'ensemble de ces phénomènes se traduit dans la domination de la vision néolibérale, ou néoclassique, qui interprète la réalité en fonction de la concurrence qui existe entre les sujets sur un marché. Dans cette théorie, chaque individu s'insère dans le marché à partir de la maximisation du rapport entre demande et offre des biens en fonction de leur prix¹⁴. Cependant, la marchandisation de plus en plus d'aspects intimes de la vie humaine fait

¹² LÉVY Pierre, *World philosophie : le marché, le cyberspace, la conscience*, Paris, Odile Jacob, 2000, version numérique, p. 942.

¹³ RIVA Franco, *Come il fuoco. Uomo e denaro*, Assisi, Cittadella, 2011.

¹⁴ LUNGHINI Giorgio, *Conflitto, crisi, incertezza: la teoria economica dominante e le teorie alternative*, Torino, Bollati Boringhieri, 2012, pp. 110-143.

que cette vision finit par influencer aussi la vie personnelle des individus. Cette influence est particulièrement évidente dans le monde du travail, où les effets de cette conception font que les travailleurs se transforment de plus en plus en « petites entreprise de soi-même », en « sujets-entrepreneurs » qui doivent apprendre à raisonner comme une entreprise en utilisant toutes leur ressources pour maximiser les résultats qu'ils peuvent atteindre.

La transformation en « sujet-entrepreneur de soi-même » s'engendre dans une multitude de phénomènes que nous pouvons actuellement observer dans le monde du travail : une flexibilité majeure des carrières et des postes de travail basée sur des systèmes de concurrence et conduisant à la précarisation du travail, à l'atomisation des travailleurs, à la diminution des postes de collaborateurs permanents ; une individualisation des salaires et des carrières qui soutient la « production de soi » sans cesse, c'est-à-dire la formation, pour garder son employabilité ; la perte de limite entre temps libre et temps occupé ; etc.

Dans ce cadre, l'existence et la survie de chaque sujet-entrepreneur dans le marché se basent sur l'équilibre entre les deux composantes du néolibéralisme, c'est-à-dire la liberté/autonomie et la compétition/concurrence. Dans les pages suivantes, nous analyserons comment ces concepts influencent la vie des sujet-entrepreneurs et quelles sont leurs ambiguïtés et limites dans le cadre du néolibéralisme. Tout d'abord, nous décrirons comment la nouvelle autonomie au cœur de l'émancipation néolibérale du travail n'est pas effectivement réalisée, car l'expansion du modèle capitaliste de l'économie n'a conduit qu'à de nouvelles formes d'hétéronomie et donc d'aliénation. Ensuite, nous mettrons en évidence le fait que même dans un monde du travail fondé sur la compétition, des formes de coopération et de mutualisme entre les hommes non seulement continuent à exister, mais s'affirment de plus en plus. Enfin, nous remarquerons comment au sein de la société néolibérale ces pratiques collaboratives, ces « bulles de coopération », la plupart inspirées aux modèles d'associationnisme du XIX^{ème} siècle, représentent à la fois un levier pour l'affirmation des nouvelles conditions de travail et un point de repère pour imaginer un modèle alternatif à la voie capitaliste pour entrer dans le marché.

1.1.1.1. L'utopie néolibérale

La caractéristique du monde contemporain est désormais que tout le monde fait du commerce, c'est-à-dire achète et vend des biens et des services. [...] Tout le monde sera constamment occupé à faire du business à propos de tout : sexualité, mariage, procréation, santé, beauté, identité, connaissances, relations, idées. Le « travail » changera complètement de sens. Nous ne savons plus très bien quand nous travaillons et quand nous ne travaillons pas. Nous serons constamment occupés à faire toutes sortes de business [...]. Même les salariés deviendront des entrepreneurs individuels, gérant leur carrière comme celle d'une petite entreprise [...] prompts à se former au sujet des nouveautés. La personne devient une entreprise [...]. L'*homo æconomicus* n'est pas une fiction théorique de la science économique, c'est la peinture morale de la société dans laquelle nous entrons irréversiblement¹⁵.

Ces mots de Pierre Lévy voudraient résumer les enjeux caractérisant la société dans laquelle nous sommes en train de vivre et ils nous laissent penser que l'utopie néolibérale décrite par

¹⁵ LÉVY Pierre, *World philosophie*, op. cit., pp. 1015-1023.

Michel Foucault dans son cours au Collège de France en 1979, la *Naissance de la biopolitique*, représente désormais une réalité.

Mais avant d'approcher la pensée de Foucault il faut faire un pas en arrière.

Comme il est bien connu, la règle implicite de notre société basée sur le commerce, c'est-à-dire basée sur l'achat et la vente des biens et des services, est de revendre plus cher que ce qui a été investi et donc, le bien ou le service acheté doit prendre de la valeur plutôt qu'en perdre. La naissance de la valeur de marché – la valeur spéculative, qui n'est pas une valeur réelle – soutient la diffusion d'une manière de production capitaliste, ou le capitalisme est une forme historiquement déterminée d'organisation des rapports matériels de l'existence¹⁶, qui a comme objectif la production du profit. La naissance du capitalisme coïncide avec la naissance de l'économie politique, car en fonction de la façon dont le profit est produit et distribué, nous nous trouvons en face de sociétés différentes (société d'esclavage, société du salariat, etc.)¹⁷. L'analyse du capitalisme a engagé plusieurs économistes pendant les derniers siècles et, aujourd'hui, comme déjà souligné, la vision dominante est la vision néolibérale ou néoclassique.

Au niveau historique, la prise de puissance de la théorie économique néolibérale trouve son origine dans la crise économique du milieu des années soixante-dix – à cause du choc pétrolier de 1973 – qui marque en parallèle la fin des « Trente Glorieuses », celle du cycle de luttes autour du travail et de l'éducation de 1968. La diffusion de la théorie économique néolibérale est soutenue ainsi par le déclin de l'État-nation et l'apparition de la grande entreprise comme acteur économique et politique sur une scène internationale caractérisée par la globalisation, la financiarisation et la concurrence. En même temps, le besoin croissant d'externalisation des services par les entreprises et la dégradation des postes de travail à cause de l'introduction des nouvelles technologies, impliquent la crise du modèle tayloro-fordiste. L'expansion de la société de services, dénommée « post-fordiste » ou « post-industrielle », favorise la « flexibilisation » du marché du travail et la « précarisation » des parcours professionnels. Déjà à partir des années quatre-vingt et surtout dans certains pays européens, comme l'Italie, ce changement des exigences du marché du travail conduit à une inversion de la tendance historique de la période dite « fordiste-keynésienne » qui avait connu la plus grande diffusion du salariat avec le contrat de travail à durée indéterminée¹⁸.

Dans ce cadre, la théorie néolibérale s'oppose aux phénomènes des monopoles et avalise l'affirmation des petites entreprises en soutenant que le marché est un mécanisme qui – grâce à la concurrence entre les sujets qui en font partie – est en capacité de s'équilibrer en autonomie. Cette conception implique toute une série des corollaires, tels que la promotion des perspectives contre l'intervention de l'État, la dérégulation du marché, la flexibilisation du travail basée sur des systèmes de concurrence, l'individualisation des salaires et des carrières, la conversion des individus en entreprises individuelles. Des phénomènes qui semblent aujourd'hui sortir de la pure spéculation théorique pour s'affirmer de plus en plus dans le marché tout court et pas seulement sur le marché du travail. En fait, l'affirmation récente du

¹⁶ LUNGHINI Giorgio, *Conflitto, crisi, incertezza: la teoria economica dominante e le teorie alternative*, op. cit., p. 282.

¹⁷ *Ibi*, p. 289-296.

¹⁸ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *Introduction*, BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella (eds.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, Nancy, PUN - Editions Universitaires de Lorraine, 2012.

commerce dans toutes les sphères de la vie fait que cette vision économique – et ici nous trouvons l’intuition de Foucault – finit par s’imposer non seulement sur la dimension économique de la vie, mais aussi sur la vie privée des gens et de la population. Selon Foucault ce phénomène prend le nom de « biopouvoir »¹⁹. Le « biopouvoir » consiste en un ensemble de pratiques qui veulent régler et optimiser la manière d’agir et les styles de vie des personnes à travers des techniques de prévision, des estimations statistiques, des mesures globales, etc. À partir de cette définition, la vision néolibérale peut devenir une expression du « biopouvoir » lorsque elle est appliquée au-delà du contexte purement économique²⁰.

Au niveau de la pensée, Michel Foucault identifie les origines de l’utopie néolibérale dans les courants de l’ordo libéralisme allemand et de l’École de Chicago. L’ordo libéralisme allemand s’est développé tout d’abord comme analyse et critique du nazisme et ensuite comme réponse à la nécessaire reconstruction et planification économique de l’économie allemande après la Seconde Guerre mondiale. L’École de Chicago est née comme une réflexion autour du New Deal et une critique à la politique de Roosevelt²¹. Malgré les différences, toutes les deux soutiennent l’institution d’une véritable marchandisation de la société avec l’objectif de créer une nouvelle société où règne la concurrence.

Les dynamiques de la concurrence représentent le moteur de l’économie, qui, selon les penseurs néolibéraux, se structurent sous la forme d’un marché où les individus échangent des biens et des services en fonction du prix. D’autre part, pour avaliser la concurrence, ils soutiennent aussi que la société entière doit être interprétée comme si elle était un marché de ce genre. Autrement dit, explique encore Foucault, l’utopie néolibérale veut faire entrer le maximum de réalités à l’intérieur d’un cadre marchand²². Ce cadre marchand est construit sur le schéma de la concurrence et de la compétition entre les sujets qui en font partie.

Dans ce cadre, même l’état est placé sous la surveillance du marché. En fait, les néolibéraux soutiennent que le principe régulateur et organisateur de l’état doit être la liberté du marché²³. L’état a alors seulement la tâche de garantir les conditions de possibilité de la liberté du marché²⁴.

Enfin, dans l’utopie néolibérale, et surtout dans la perspective américaine, la rationalité économique doit s’imposer sur la rationalité politique jusqu’au point de soumettre tous les autres domaines de la société et finir par optimiser tous les aspects de la vie des personnes et populations. De cette manière, la rationalité économique néolibérale finit par se transformer en une nouvelle forme de rationalité politique et, sa mise en pratique, par devenir une forme de « biopolitique ».

Le choix de soumettre toute la société aux règles du marché s’appuie sur une argumentation qui se veut scientifique : le marché est une technique de coordination parmi d’autres (communisme, interventionnisme, etc.), mais qui est considérée comme la plus efficiente²⁵.

¹⁹ FOUCAULT Michel, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France. 1978-1979*, op. cit.

²⁰ Un autre exemple de « biopolitique » concerne le traitement des épidémies (Cf. FOUCAULT Michel, *Dits et écrits*, Paris, Gallimard, 2001), ou encore les hôpitaux psychiatriques.

²¹ *Ibi*, p. 80 (tr. it., p. 76).

²² Cf. DE LAGASNERIE Geoffroy, *La dernière leçon de Michel Foucault. Sur le néolibéralisme, la théorie et la politique*, Paris, Fayard, 2012, pp. 49-51.

²³ FOUCAULT Michel, *Naissance de la biopolitique*. op. cit., pp. 119-121 (tr. it. pp. 107-109).

²⁴ NICOLI Massimiliano, “‘Io sono un’impresa.’ Biopolitica e capitale umano”, *Aut aut*, n° 356, 2012, p. 89.

²⁵ DE LAGASNERIE Geoffroy, *La dernière leçon de Michel Foucault*, op. cit., p. 58.

Ce constat se base sur le fait que le marché permet le développement, comme le soutient Friedrich von Hayek, d'un « ordre spontané qui laisse les individus libres d'utiliser leur propre buts »²⁶. Friedrich von Hayek fait cette affirmation car il considère le marché non comme une organisation qui se fonde sur une idée d'harmonie, d'unité ou de cohérence, mais comme un espace ouvert à l'hétérogénéité. Dans cet espace chacun peut s'exprimer librement et trouver sa place dans le monde. En refusant la force des grandes monopoles (État ou grandes entreprises), les néolibéraux imaginent le marché comme un espace d'émancipation par le contrôle des grandes forces économiques et l'homme comme un sujet en capacité d'être la source de ses revenus sans dépendre d'un tiers. Pour la même raison, la construction d'une société marchande ne veut que favoriser la défense de la liberté d'action de chacun, mais aussi la souveraineté de chaque individu sur son corps et sa propriété.

Dans cette perspective, selon l'utopie néolibérale, la mise en place d'un mécanisme de marchandisation de société semble donner une nouvelle opportunité de liberté et d'affirmation de soi. Autrement dit, le marché peut offrir aux individus de nouveaux espaces d'autonomie.

1.1.1.2. Le sujet-entrepreneur de soi-même

Pour l'utopie néolibérale, le principe de régulation d'une société basée sur le marché n'est pas l'échange des biens et services. Les deux courants néolibéraux soutiennent que ce sont les mécanismes de concurrence propres aux entreprises qui offrent les schémas des règlementations de relation dans le marché²⁷. Dans ce cadre, une des grandes nouveautés de la vision néolibérale est l'affirmation du modèle de l'entreprise comme schéma interprétatif de la société et comme summum incontournable de la « technologie du soi néolibérale »²⁸, c'est-à-dire de la manière dont l'individu est intégré dans la pensée néolibérale. Donc la clé de l'interprétation économique de la société n'est pas l'individu, les processus ou les mécanismes, mais plutôt l'entreprise.

Le néolibéralisme ne souhaite pas une société « supermarché » qui fait de l'homme un consommateur comme dans le cas du libéralisme²⁹, mais elle veut reconstituer l'homme comme homme de l'entreprise et de la production. Autrement dit, avec les mots de Michel Foucault :

Il faut que la vie de l'individu s'inscrive non pas comme vie individuelle à l'intérieur d'un cadre de grande entreprise qui serait la firme ou, à la limite, l'État, mais [qu'elle] puisse s'inscrire dans le cadre d'une multiplicité d'entreprises diverses emboîtées et enchevêtrées, d'entreprises qui sont

²⁶ HAYEK Friedrich, *Les principes d'un ordre social libéral*, in *Essais de philosophie, de science politique et d'économie*, Paris, Les Belles Lettres, coll. « Bibliothèque classique de la liberté », 2007, p. 250.

²⁷ FOUCAULT Michel, *Naissance de la biopolitique*, op. cit., p. 152 (tr. it. pp. 129-130).

²⁸ NICOLI Massimiliano - PALTRINIERI Luca, « Il management di sé e degli altri », *Aut aut*, n° 362, 2014, p. 53.

²⁹ Cf. HORKHEIMER Max - ADORNO Theodor Wiesegrund, *Dialectica dell'Illuminismo*, Torino, Einaudi, 1997. Dans les pages dédiées à *La dialectique de la raison*, Adorno théorise la figure du pseudo-individu créé par l'industrie culturelle et qui représente le triomphe du libéralisme: « l'industrie culturelle, le style le plus rigoureux et inflexible qui soit jamais existé, se révèle comme le poteau d'arrivée et le point d'arrivée exactement de ce libéralisme au quel on veut reprocher sa manque de style » et ceci parce que « dans l'industrie culturelle survivre la tendance du libéralisme à laisser faire les personnes capables qui acceptent les principes du système » (pp. 138-139). Le pseudo-individu qui accepte les principes du système est un consommateur dont les besoins et les exigences sont définies par le même système.

pour l'individu en quelque sorte à portée de main, assez limitées dans leur taille pour que l'action de l'individu, ses décisions, ses choix puissent y avoir des effets significatifs et perceptibles, assez nombreuses aussi pour [qu'il] ne soit pas dépendant d'une seule, et enfin il faut que la vie même de l'individu [...] fasse de lui comme une sorte d'entreprise permanente et d'entreprise multiple³⁰.

Cette démultiplication du modèle économique de l'entreprise conduit à son application également aux phénomènes sociaux qui d'habitude ne font pas partie des analyses économiques. C'est donc à partir de ce point de vue que la rationalité économique trouve une justification pour s'étendre abusivement aux actions et aux situations auxquelles elle paraissait en théorie inapplicable. Et de cette manière, la rationalité économique néolibérale peut donner origine aux situations décrites par Pierre Lévy dans le passage rapporté au début du paragraphe.

Dans la perspective néolibérale, l'homme n'est plus un être compartimenté qui adopte des raisonnements économiques pour ses actions économiques, des raisonnements moraux pour ses actions morales, des raisonnements politiques pour ses actions politiques, etc. Il est conceptualisé comme *homo œconomicus*, un être qui applique le calcul économique à toutes choses. À savoir, un homme qui se comporte comme une petite entreprise qui chercherait à chaque instant à maximiser son utilité sous contrainte des ressources dont elle dispose³¹. Mais si l'*homo œconomicus* dans le libéralisme était l'homme de l'échange, pour les néolibéraux, il devient un entrepreneur, ou mieux, « un entrepreneur de soi-même »³². L'*homo œconomicus* dans la société néolibérale est alors l'entrepreneur de soi-même et le « sujet-entrepreneur »³³ se substitue ainsi au sujet-consommateur propre à la conception libérale.

À partir de ce moment, l'entrepreneur de soi-même néolibéral devient « capital humain ». Le « capital humain » est un ensemble de compétences et d'attitudes impliquant des coûts de gestion, mais aussi une évaluation et une revalorisation continues à travers la confrontation avec le marché³⁴. En fait, si « la personne doit devenir pour elle-même une entreprise » elle devient en parallèle « un capital fixe exigeant d'être continuellement reproduit, modernisé, élargi, valorisé »³⁵. Dans ce cadre, comme le constat André Gorz, nous observons également un changement dans les rapports patronaux :

Il n'y a plus que des entrepreneurs, les « collaborateurs » des grandes entreprises étant eux-mêmes des « chefs d'entreprise » : leur entreprise consiste à gérer, accroître, faire fructifier un capital humain qui est eux-mêmes, en vendant leurs services. [...] Tout devient marchandise, la vente de soi s'étend à tous les aspects de l'existence personnelle, l'argent devient le but de toutes les activités³⁶.

³⁰ FOUCAULT Michel, *Naissance de la biopolitique*, op. cit., p. 247 (tr. it. p. 196).

³¹ DE LAGASNERIE Geoffroy, *La dernière leçon de Michel Foucault*, op. cit.

³² FOUCAULT Michel, *Naissance de la biopolitique*, op. cit., p. 232 (tr. it. p. 186).

³³ CORSANI Antonella, "Rent and subjectivity in neoliberal cognitive capitalism", *Knowledge Cultures*, vol. 1, n° 4, 2013, pp. 67-83.

³⁴ NICOLI Massimiliano - PALTRINIERI Luca, "Il management di sé e degli altri", op. cit., pp. 55-56.

³⁵ GORZ André, *L'immatériel. Connaissance, valeur et capital*, Paris Galilée, 2003, p. 25. (tr. it. *L'immateriale. Conoscenza, valore e capitale*, Torino, Bollati Boringhieri, 2003, pp. 18-19).

³⁶ GORZ André, "La personne devient une entreprise. Note sur le travail de production de soi", *Revue du MAUSS*, vol. 2, n° 18, 2001, p. 65.

La « personne-entreprise » n'est plus salariée de l'entreprise, mais collaboratrice externe de l'entreprise à laquelle elle vend son « capital humain ». À partir de l'avènement du nouveau paradigme productif, le « post-fordisme », se diffusent des systèmes des productions flexibles qui augmentent la décomposition de l'unité productive principale. En fait, pour rester compétitives, surtout dans de nouveaux domaines, (IT, communication, nouvelles technologies, etc.), les entreprises ont de plus en plus tendance à externaliser certaines fonctions. Les grandes entreprises commencent donc à collaborer avec des travailleurs prestataires qui mettent à leur disposition leurs compétences spécifiques. La nouvelle richesse de l'entreprise devient alors le capital humain qu'elle recherche dans les prestataires à l'extérieur de sa structure.

Dans ce cadre, le rapport entre professionnel et entreprise évolue, car l'individu devient la source de la richesse de l'entreprise³⁷. Si dans la perspective « tayloro-fordiste » c'était l'ouvrier qui devait s'identifier avec l'entreprise, à partir de la crise de ce modèle et l'affirmation du « post-fordisme », le capital humain devient un secteur stratégique d'investissement pour l'entreprise. Et aujourd'hui, comme le remarque Richard Sennet dans le livre *L'homme flexible*, il est demandé aux travailleurs : « de se comporter avec une versatilité majeure, d'être prêt aux changements sans préavis, de courir continuellement quelques risques, de moins compter sur les règlements et les procédures formelles »³⁸.

Cette nouvelle prise de conscience a impliqué la naissance des deux modèles managériaux.

Le premier est le paradigme des « relations humaines ». Né peu après la conclusion de la suprématie du modèle période « tayloro-fordiste », il s'insère encore dans le cadre du salariat et d'une distinction entre entreprise et travailleur. En fait, il consiste en la tentative par l'entreprise de garder les « bonnes personnes », les « talents », en augmentant leur participation aux processus de production avec l'associationnisme.

Avec la croissance de la flexibilité du marché et la précarisation des carrières, l'entreprise dépasse la différence entre l'individu et soi-même en considérant directement la personne même comme une entreprise en soi. Dans ce cadre, l'entreprise n'est plus à la recherche d'un talent à garder en permanence comme salarié, mais elle a tendance à externaliser le service. Il en découle la naissance d'un deuxième paradigme managérial, celui des « ressources humaines ». Ce paradigme veut encourager « l'autonomie des individus et les pousser à être créatifs, à être de bons gestionnaires de leur propre capital humain »³⁹.

Dans le vécu personnel, toutes ces théorisations se traduisent en un processus continu d'appropriation, de subjectivation, de personnalisation, autrement dit dans « *le travail originaire de production de soi* »⁴⁰. La « production de soi » indique l'activité de « se produire » comme une « activité vivante » mise en pratique dans le travail comme dans le sport, dans

³⁷ GORZ André, *L'immatériel*, op. cit., p. 24 ss. (tr. it. p. 18 ss). PALTRINIERI Luca, «Regards croisés. Le management vu par les Sciences humaines et sociales. Questions à Luca Paltrinieri», *Thaître*, n° 1, 2016, pp. 16-17.

³⁸ SENNET Richard, *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York-London, Norton, 1998, tr. it. *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Milano, Feltrinelli, 2001, p. 9.

³⁹ PALTRINIERI Luca, «Regards croisés. Le management vu par les Sciences humaines et sociales. Questions à Luca Paltrinieri», op. cit., p. 17.

⁴⁰ GORZ André, «La personne devient une entreprise. Note sur le travail de production de soi», op. cit., p. 63.

l'activité ludique ou encore dans l'activité artistique, par laquelle le travailleur cherche sans cesse à s'épanouir soi-même et apprend à être en compétition avec les autres⁴¹.

Le capital humain est alors, d'une part, un « capital social » produit par toute la société (générateurs et éducateurs, système d'enseignement et de formation, centres de recherche publics, etc.), mais, d'autre part, il est un « capital personnel » dans la mesure où il s'engendre parce que « la personne a réussi à s'approprier ce capital social et à le mettre en œuvre en développant sur sa base un ensemble de facultés, capacités et savoirs personnels »⁴².

Mais si la valeur d'un sujet-entrepreneur consiste en son capital humain, alors les individus sont continûment invités à travailler sur eux-mêmes en fonction du marché afin de sauvegarder leur employabilité. Comme le précise Luca Paltrinieri :

Si les individus sont conduits à se reconnaître comme un portefeuille d'actions-compétences dont ils sont eux-mêmes à la fois les gestionnaires et les actionnaires de référence, chaque transformation du marché du travail infléchit (diminue ou augmente) la valeur de leur portefeuille, les conduisant à réagir en conséquence. Chacun est alors constamment conduit à s'apprécier dans le double sens du terme, c'est-à-dire à s'autoévaluer et à valoriser son capital humain⁴³.

Cette situation explique, d'une part, l'expansion depuis les années quatre-vingt-dix du secteur de la formation continue et, d'autre part, l'affirmation du modèle du succès comme critère d'évaluation dans l'exercice d'une profession, surtout pour les professions qui ont une histoire récente.

Nous avons vu que la forme de production post-fordiste se base sur l'emploi croissant de travail extérieur à l'entreprise au sein du secteur tertiaire. Dans ce contexte, viennent de naître plusieurs nouvelles professions non encadrables dans l'organigramme de l'industrie ou dans les professions libérales traditionnelles.

Il devient alors difficile d'établir des critères d'autoévaluation. Le succès devient un critère valable car il semble permettre d'évaluer sa performance et donc de définir son rôle dans le monde du travail. Sergio Bologna et Dario Banfi expliquent ce phénomène en se référant à l'expérience du *freelance* que nous pouvons considérer comme la figure de l'*archétype* social du sujet-entrepreneur néolibéral, identifié avec la figure du « travailleur autonome de deuxième génération » :

Le *freelance* des nouvelles professions peine encore à expliquer à son enfant quel genre de travail est le sien, aucune qualification n'a certifié son expertise, aucun examen d'État ne lui a accordé une permission publique pour exercer son métier. Comment peut-il être socialement identifiable ? La réponse américaine a été plus pragmatique et peut-être la plus réaliste : devenir riche et célèbre. L'éthique du succès est allée comme un gant aux *freelances* des nouveaux métiers, c'est-à-dire aux personnes qui ne pouvaient pas prouver qu'elles possédaient des compétences particulières, certi-

⁴¹ PALTRINIERI Luca, «Regards croisés. Le management vu par les Sciences humaines et sociales. Questions à Luca Paltrinieri», op. cit., p. 18.

⁴² GORZ André, «La personne devient une entreprise. Note sur le travail de production de soi», op. cit., , p. 63.

⁴³ PALTRINIERI Luca, «Regards croisés. Le management vu par les Sciences humaines et sociales. Questions à Luca Paltrinieri», op. cit., p. 18.

fiées par des qualifications spécifiques, qui n'étaient pas protégées par des barrières à l'entrée, complètement à la merci du marché⁴⁴.

L'éthique du succès est une réponse au besoin de reconnaissance sociale propre des nouvelles professions qui sont souvent exercées sans une formation supérieure spécifique. Si la route des professions libérales traditionnelles n'est pas praticable, la seule route pour obtenir cette reconnaissance est celle de l'affirmation économique, de la notoriété, en un mot, du succès. L'éthique du succès est parfaitement cohérente avec la perspective néolibérale parce qu'elle constitue une unique famille de pensée avec l'éthique de la compétition. En effet, c'est le mirage du succès qui rend convaincante l'idée que le comportement naturel de l'homme est la compétition, et non pas seulement dans le commerce mais aussi dans la vie de tous les jours.

La plupart des nouvelles professions au service des entreprises se laissent pénétrer par l'esprit du commerce et donc elles demandent un style de vie où la carrière ou, autrement dit, « l'affirmation du professionnel dans le marché »⁴⁵, représente le principal ressort de l'existence. À partir des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, nous pouvons observer une acceptation en masse de ce comportement. Le travail semble alors perdre sa signification de prestation pour devenir simplement engagement personnel, mise à l'épreuve de soi, miroir de sa propre identité.

Une autre conséquence de la conception de l'homme comme capital humain est que ce n'est plus imaginable de décrire la vie du professionnel comme un parcours qui se déploie à travers la dichotomie entre sphère du travail et sphère de la vie privée. À l'époque de la Troisième Révolution Industrielle et à partir surtout de l'observation du monde ouvrier, cette perspective dialectique a conduit des penseurs tels que André Gorz à soutenir que seulement, en dehors du travail, le travailleur pouvait pratiquer toutes les activités qui donnaient un sens à son existence et avec lesquelles il pouvait obtenir l'appréciation des autres et de soi-même. À partir de ce constat Gorz affirmait que : « Le travail est appelé à devenir une activités parmi d'autres »⁴⁶. Et avec ces mots il voudrait soutenir l'existence d'un phénomène de marginalisation de l'activité économique à un aspect toujours moins présent dans la vie en opposition à toutes les autres dimensions qui la composent (par exemple, la famille, les activités caritatives, etc.). L'objectif final de cette constatation devait être pour Gorz une nouvelle utopie, celle d'un « temps libéré », dans lequel l'émancipation de chaque individu et de chaque travailleur se fonde sur la libération du temps de travail, c'est-à-dire la réduction du temps rémunéré.

Aujourd'hui, le changement de la forme de production – de tayloro-fordisme à post-fordisme – met en œuvre de nouvelles dynamiques qui, en transformant l'homme en un sujet-entrepreneur qui doit continuellement penser à se produire, impliquent la création d'un continuum entre le travail et la vie privée.

⁴⁴ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance. I lavoratori della conoscenza e il loro futuro*, op. cit, p. 1000.

⁴⁵ *Ibi*, p. 1054.

⁴⁶ GORZ André, *Métamorphose du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée 1988, p. 129. (tr. it. *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*, Torino, Bollati Boringhieri, 2001², p. 114).

Il suffit de faire une analyse phénoménologique pour constater ce changement. Quand l'économie se basait sur les usines les temps de vie étaient très bien séparés : la vie d'un ouvrier se partageait entre le temps passé à l'usine et le temps en dehors de l'usine, ce temps-là coïncidait avec le temps libre. Il y avait donc une distinction très claire entre ces deux moments. Mais aujourd'hui, dans cette période de disparition des usines en faveur des activités du secteur tertiaire, cette distinction n'est plus aussi évidente.

Le phénomène du *job creep* décrit par Steven Greenhouse est seulement un exemple parmi d'autres :

Il consiste en la progressive invasion du temps libre. Nous perfectionnons un rapport sur l'ordinateur de la maison en travaillant le soir jusqu'à onze heures, nous lisons le courrier électronique du bureau durant les week-end, nous utilisons notre mobile et Blackberry pour répondre aux requêtes du chef tandis que nous sommes en vacances⁴⁷.

Outre l'anticipation du travail, le professionnel se trouve dans la même situation de mélange des temps quand il participe aux événements impliquant la création des réseaux qui peuvent éventuellement donner des opportunités de travail dans le futur ou encore, lorsqu'en tant que travailleur autonome, il n'a pas de bureau et travaille donc chez lui : quand peut-on dire aujourd'hui que le temps du travail est effectivement séparé du temps libre ? Quand l'activité économique et la vie privée se séparent-elles ?

Aujourd'hui, il est effectivement devenu très difficile d'opérer cette distinction lorsque l'on se trouve dans des conditions au-delà du salariat, parce que le modèle de l'« entreprise de soi » déborde le monde du travail et implique l'expansion de la « culture d'entreprise » dans plusieurs secteurs⁴⁸, de cette manière, le temps de la vie retombe sous le contrôle du calcul et de la valeur économique⁴⁹. Il en découle que l'ancien mécanisme dialectique ne fonctionne plus pour décrire le travail du sujet-entrepreneur. Donc il faut imaginer des approches diverses pour analyser la réalité que nous venons de dessiner. Une nouvelle approche nous permettra de réfléchir sur la manière dont l'homme peut vivre dans ce mélange des temps qui ne lui permet plus de chercher le sens de sa vie dans le temps libre.

1.1.1.3. Ambiguïtés et contradictions de l'autonomie néolibérale

Le cadre que nous avons décrit indique une affirmation pénétrante de la vision néolibérale dans la société⁵⁰ : le parcours vers l'abolition du salariat, l'entrepreneuriat de soi-même généralisé, la subsumption de toute la personne et de toute sa vie sous la formule du « capital humain », etc. Tous ces aspects montrent l'expansion progressive de cette pensée.

Nous avons aussi remarqué que les effets de la diffusion de cette idéologie influencent non seulement la dimension du commerce, mais toutes les dimensions de l'existence. Ceci implique que la perspective néolibérale ne puisse plus être conçue simplement comme une pen-

⁴⁷ GREENHOUSE Steven, *The Big Squeeze : Tough Times for the American Worker*, New York, Anchor Books, 2009.

⁴⁸ NICOLI Massimiliano - PALTRINIERI Luca, "Il management di sé e degli altri", *Aut Aut*, n° 362, 2014, p. 51.

⁴⁹ GORZ André, *L'immatériel*, op. cit., pp. 27-28, tr. it., p. 20.

⁵⁰ *Ibi*, p. 21.

sée autour des questions économiques, mais qu'elle représente un point de repère pour comprendre le fonctionnement de la société entière à partir de la représentation concurrentielle du marché. Mais si, à la lumière de cette pénétration, le fait de se trouver à vivre dans une société néolibérale est donc plus un constat qu'une hypothèse, il n'est pas possible de sortir de l'influence de la société néolibérale en la méconnaissant. Dans ce cadre, la seule chose que nous pouvons faire est d'entrer complètement dans cette vision du monde – en oubliant toutes les perspectives dialectiques – et d'en comprendre les limites et les potentialités. Le seul processus qu'il faut mettre en place est alors un processus de déconstruction des composantes principales du néolibéralisme. À partir de cette décomposition, il sera possible d'imaginer une reconstruction valorisant les opportunités à saisir en restant à l'intérieur de cette perspective.

Les deux composantes du néolibéralisme sur lesquelles nous réfléchissons dans les pages suivantes sont la liberté et l'autonomie que les individus ont de se produire et la concurrence et la compétition entre sujets-entrepreneurs.

Comme nous venons de voir dans le paragraphe précédent, une des composantes la plus importante de la société néolibérale est la liberté qui est laissée à chacun pour développer son projet en autonomie et en indépendance. La société néolibérale, en valorisant l'hétérogénéité, donne au sujet-entrepreneur l'opportunité de se construire en autonomie et indépendamment d'un point de vue totalisant. En opposition avec l'homologation promue par la logique libérale de la consommation, les néolibéraux imaginent l'homme comme une entreprise et donc ils le pense en capacité d'être la source de ses revenus sans devoir dépendre d'un tiers, comme une grande entreprise ou l'État. Pour cette raison ils souhaitent la démultiplication du modèle économique de l'entreprise, car cette démultiplication représente la libération de l'individu de toutes les formes d'aliénations impliquant son milieu du travail et sa vie personnelle⁵¹. Le sujet-entrepreneur peut alors idéalement se construire en autonomie à partir d'un horizon de compétition avec les autres.

Mais, en regardant un peu plus au fond, la liberté et l'autonomie proclamées par les libéraux ont un caractère ambigu, voire contradictoire.

En premier lieu, nous pouvons citer deux exemples pour montrer le caractère ambigu de la liberté et de l'autonomie dans l'expérience concrète des sujets-entrepreneurs.

Tout d'abord, en suivant l'analyse de Massimiliano Nicoli et Luca Paltrinieri⁵², nous pouvons constater que la production de soi-même se présente comme contradictoire car elle est caractérisée en même temps par le laissez-faire et le contrôle. La figure du sujet-entrepreneur est néolibérale car elle définit un individu qui, d'une part, est destiné à être autonome et responsable de ses actions et, d'autre part, doit continuellement se contrôler, calculer ses actions, gérer ses émotions et, en définitive, son existence entière.

Cette contradiction devient évidente en se référant au besoin que l'individu a de « se produire » sans cesse afin de rester « employable ». Comme le souligne André Gorz :

La précarité de l'emploi, les conditions changeantes de l'« employabilité », une temporalité fragmentée, discontinue, font finalement de la production de soi un travail nécessaire, sans cesse recommencé. Mais la production de soi a perdu son autonomie. Elle n'a plus l'épanouissement et la récréation de la personne pour but, mais la valorisation de son capital humain sur le marché du tra-

⁵¹ FOUCAULT Michel, *Nascita della biopolitica*, op. cit., pp. 196-197.

⁵² NICOLI Massimiliano - PALTRINIERI Luca, "Il management di sé e degli altri", op. cit., pp. 57-58.

vail. Elle est commandée par les exigences de l'« employabilité » dont les critères changeants s'imposent à chacun. Voilà donc le travail de production de soi soumis à l'économie, à la logique du capital⁵³.

L'individu est obligé à se produire sans cesse à travers diverses formes de formation continue s'il veut faire croître son capital humain et donc rester employable. Mais sans la liberté qui caractérise habituellement le parcours de développement de sa propre personnalité et de ses intérêts au-delà du travail, même la construction de soi risque de se transformer en un travail comme un autre.

Le deuxième exemple de cette contradiction se trouve dans les risques du travail à domicile, mise en évidence par Claudie Rey et Françoise Sitnikoff :

L'effacement des frontières du travail, facilité par l'usage des TIC, pose un ensemble de questions où se mêlent respect de la personne et de sa vie privée, inviolabilité du domicile, défense des droits du salarié. Cet enchevêtrement fait émerger un problème sociologique : comment penser la subordination induite par le contrat de travail et l'autonomie revendiquée par les individus dans leur espace privé. Dans quelles conditions peut-on encore être « maître chez soi » ?⁵⁴.

À travers le travail à domicile, il semble s'affirmer une nouvelle forme d'aliénation dans le monde du travail. En fait, le travail à domicile non seulement met en difficulté les juristes, car ils ont l'enjeu de légiférer sur un lieu qui est à la fois un espace privé et un espace de travail. La perte de séparation mine également la séparation entre temps privé et temps de travail du travailleur en conduisant à risquer de « phagocyter »⁵⁵ un temps dans l'autre.

Ces deux exemples montrent comment, l'autonomie et la liberté du sujet-entrepreneur ne sont pas absolues de la manière dont l'imaginait la perspective néolibérale au niveau spéculatif. En fait, malgré la domination de la vision néolibérale, concrètement les « sujets-entrepreneurs d'eux-mêmes » font expérience des situations où la distinction entre assujettissement et subjectivation se nuance⁵⁶. Dans ce cadre, leur autonomie présente des caractères ambigus.

L'ambiguïté devient une contradiction lorsque nous constatons que l'autonomie dans la société néolibérale est souvent une autonomie imposée. Dans le monde du travail néolibéral, où les entreprises confient de plus en plus des emplois aux collaborateurs externes, la figure la plus représentative du sujet-entrepreneur est le *freelance* – ou « travailleur autonome de deuxième génération » – qui est le travailleur indépendant par excellence. Mais si pour plusieurs personnes être *freelance* est un choix existentiel, il ne faut pas oublier que pour d'autres personnes c'est une obligation. Aujourd'hui, avec la dégradation des postes de travail et les difficultés d'insertion sociale et professionnelle, nous observons dans plusieurs pays européens un phénomène d'exode du monde de travail salarié vers le monde du travail indépendant. Il existe de nombreux exemples de cette autonomie imposée dans le monde du travail : par

⁵³ GORZ André, «La personne devient une entreprise. Note sur le travail de production de soi», op. cit., p. 64.

⁵⁴ REY Claudie - SITNIKOFF Françoise, «Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail», *Revue Interventions économiques*, n° 34, 2006, p. 4.

⁵⁵ *Ibi*, p. 1.

⁵⁶ PALTRINIERI Luca, «Regards croisés. Le management vu par les Sciences humaines et sociales. Questions à Luca Paltrinieri», op. cit., p. 18.

exemple, en France nous pouvons penser à tous les demandeurs d'emploi qui sont conduits vers l'entrepreneuriat individuel, ou en Italie aux phénomènes de travail indépendant imposés par le patron de l'entreprise où la personne veut travailler (le « faux indépendant »).

Cette « autonomie imposée » contient en soi une contradiction évidente : si l'autonomie du sujet est imposée par la structure de la société, elle n'est bien évidemment pas choisie, mais une autonomie qui n'est pas choisie est en son cœur une « fausse » autonomie.

Pour définition l'autonomie vient du grec « autonómos », littéralement « l'exécution des lois qu'on se donne soi-même », ou « se tenir debout et marcher tout seul »⁵⁷, sans appui. Autrement dit, l'autonomie est la possibilité par un sujet de mettre en place ses actions sans conditionnements extérieurs, où ces dernières peuvent être l'expression d'une nécessité, d'une obligation, d'une loi non choisie. Dans tous ces cas nous ne nous trouvons pas en face d'une expression de sa propre volonté. Mais quand des conditionnements influencent la prise de décision alors nous nous trouvons dans une condition d'hétéronomie. En fait, l'hétéronomie est la condition selon laquelle une personne vit selon des règles qui lui sont imposées, selon une loi subie.

Par rapport à ces définitions, dans le monde du travail néolibéral, même dans le cas des travailleurs indépendants, l'activité professionnelle est encore soumise à plusieurs conditionnements extérieurs qui, dans le vécu de chacun, se transforment en nouvelles formes d'hétéronomies⁵⁸, et donc d'aliénation.

Les nouvelles formes d'hétéronomie concernent surtout le monde des *freelances* quand ils se transforment en travailleurs précaires ou intermittents avec la juxtaposition et l'enchaînement des contrats à courte durée. Autrement dit, nous parlons du monde de tous ces travailleurs qui se trouvent dans la « zone grise » du travail⁵⁹. La « zone grise » identifie les nouvelles typologies du travail avec une physionomie floue parce qu'elles se situent entre le travail salarié, d'une part, quand il existe une continuité de la collaboration entre travailleur et client, et le travail autonome, d'autre part, à cause d'une asymétrie du pouvoir contractuel et du fait que les prestations de travail sont intermittentes, sur commission ou à durée déterminée. La conséquence de cette situation, où le travailleur est juridiquement indépendant mais économiquement dépendant, est qu'il ne bénéficie pas des protections accordées aux salariés en contrepartie de la subordination⁶⁰.

En Italie, toutes les expériences de travail indépendant font partie de la zone grise du travail, que Giuseppe Allegri et Roberto Ciccarelli appellent *Quinto Stato* (Cinquième État)⁶¹. Le Cinquième État est une condition sociale précaire née sur les racines du Quatrième État (monde des paysans et artisans indépendants). Elle inclue tous les travailleurs indépendants qui en Italie expérimentent des situations de précarité : à la fois les anciennes et nouvelles professions (avocats, architectes, chercheurs, consultants, graphistes, expert de web marke-

⁵⁷ BERTAGNA Giuseppe, *Autonomia. Storia, bilancio e rilancio di un'idea*, Brescia, La Scuola, 2008, p. 43.

⁵⁸ Nous reprenons la définition d'hétéronomie d'André Gorz « J'appelle *sphère de l'hétéronomie* l'ensemble des activités spécialisées que les individus ont à accomplir comme des fonctions coordonnées de l'extérieur par une organisation préétablie » (GORZ André, *Métamorphose du travail*, op. cit., p. 49, tr. it. p. 42).

⁵⁹ Cf. CASTELVETRI Laura, *Le fonti del diritto del lavoro*, Padova, CEDAM, 2010, p. 224.

⁶⁰ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *Introduction*, in BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella (eds.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, op. cit., p. 11.

⁶¹ ALLEGRI Giuseppe - CICCARELLI Roberto, *Il Quinto Stato. Perché il lavoro indipendente è il nostro futuro. Precari, autonomi, free lance per una nuova società*, Milano, Ponte delle Grazie, 2013, p. 25.

ting, etc.) et les activités non subordonnées, précaires et intermittentes. Cette condition de précarité concerne en Italie huit millions des personnes (23 % de l'emploi) qui vivent d'un travail autonome, précaire, sous-payé, au noir, et qui, ne bénéficient pas de droits sociaux.

Selon ces auteurs, la condition du Cinquième État ne peut pas être circonscrite à l'appartenance à un ordre professionnel ou à une classe sociale. Elle est l'expression d'une condition qui caractérise le travail ouvrier, intellectuel, artisan ou créatif, ainsi que d'autres appartenances de genre, de famille, etc. Le Cinquième État représente donc le devenir de l'expérience des individus qui aujourd'hui partagent la même condition⁶².

Dans la « zone grise » du travail se trouvent alors des figures aussi très hétérogènes (anciennes et nouvelles professions, entrepreneurs, femmes, NEET, immigrés, etc.), toutes réunies par un travail indépendant qu'ils n'ont pas forcément choisi mais qui les empêche, par ses caractères spécifiques, d'avoir accès aux droits sociaux qui sont par contre indéniables pour les salariés.

Même si en France ce phénomène n'est pas répandu comme en Italie (en France les travailleurs indépendants représentent 11 % du total), déjà en 1988 André Gorz décrivait l'emploi à vie et l'intégration sociale des travailleurs comme des « *privileges réservés à une élite* »⁶³. Il décrivait une société dualiste qui à partir de la moitié des années soixante-dix divisait le monde du travail entre les salariés et la masse croissante des précaires, des embauchés avec des contrats à temps déterminés et des chômeurs.

Une situation que la vision néolibérale du travail semble en même temps ignorer et véhiculer. Car si, d'une part, le travail indépendant est l'expression maxima du sujet-entrepreneur, en fait, il peut choisir comment gérer sa propre activité sans être dépendant d'une réalité extérieure. D'autre part, il ne faut pas oublier toutes les déformations qui dans le concret touchent cette figure : la précarité, la discontinuité, les risques, et toutes les difficultés qui pèsent désormais sur le monde du travail. Concrètement, la vision néolibérale ignore que, dans la plupart des cas, les indépendants ont en réalité un seul ou un très petit nombre des clients qui leur imposent une alternance de périodes d'hyperactivité et de chômage et que les privés, auxquels les entrepreneurs de soi-même vendent leur services, sont aussi soumis aux inconnus de la précarité et paient rarement ces prestations⁶⁴.

Dans cette situation, la société du « capital humain », et donc de production de soi, ne cesse pas d'énoncer son paradoxe, résumé dans les mots suivants d'André Gorz :

Mais qu'importe ! Le postulat de base de la « société post-salariale » en gestation est que le chômage disparaît en parallèle que le salariat. S'il existe encore des chômeurs, ce sera seulement le signe que leur « employabilité » est en défaut. À eux de la restaurer⁶⁵.

La responsabilité de sa condition, dans la perspective néolibérale, est totalement dans les mains de l'individu, qui peut sortir d'une situation de désavantage seulement s'il investit encore sur soi-même, c'est-à-dire sur sa capacité de redevenir « employable ».

⁶² *Ibi*, pp. 96-97.

⁶³ GORZ André, *Métamorphose du travail*, op. cit., p.86, tr. it., p. 77.

⁶⁴ GORZ André, *L'immatériel*, op. cit., p. 28, tr. it., p. 21.

⁶⁵ *Ibi*, pp. 28-29 (tr. it. *Ibidem*).

À ce niveau, il devient difficile d'affirmer que la société néolibérale garantit la liberté et l'autonomie de l'individu en le libérant de l'aliénation qu'il subit à cause du contrôle des grandes entreprises ou de l'État grâce à la démultiplication de la structure de l'entreprise et de ses mécanismes concurrentiels. La vision des néolibéraux n'avait pas tenu compte des possibles déformations qu'un système de ce genre pouvait provoquer dans un marché fondé sur le salariat et qui a été ultérieurement mis en difficulté par la succession de plusieurs crises économiques. Le résultat est que l'autonomie, qui devait être un des plus grands avantages offerts par le néolibéralisme, est à l'origine des nouvelles formes d'hétéronomie et donc d'inégalités : l'inégalité entre le travailleur salarié et le travailleur indépendant qui n'a pas les mêmes droits que le premier ; et l'inégalité entre le travailleur qui fait de l'autonomie sa force, comme les grands entrepreneurs ou commerçants, ou encore les rentiers, et ceux qui subissent l'autonomie comme la seule alternative à un travail salarié raté. Comme le remarque Giorgio Lunghini, de cette manière le néolibéralisme ne fait qu'alimenter les inégalités et les conflits qui sont produits par la production capitaliste au lieu de les résoudre⁶⁶.

D'autre part, si, comme le souligne André Gorz, « L'hétéronomie ne peut pas, dans une société complexe, être complètement supprimée au profit de l'autonomie »⁶⁷, il remarque aussi que nous pouvons construire une situation d'autonomie majeure dans le domaine de l'hétéronomie.

Cette question est essentielle, surtout dans une société où la notion d'autonomie reste centrale, parce que, même si la société néolibérale ne tient pas sa promesse d'autonomie, elle pousse les individus à la chercher sans cesse. Comme le théorise Cornelius Castoriadis⁶⁸, au sein d'un monde qui s'impose comme « naturel », les individus ne peuvent que reproduire l'institution qui les a produits, car « l'institution produit, conformément à ses normes, des individus, lesquels, par construction, sont non seulement capables de, mais obligés à reproduire l'institution »⁶⁹. Ceci signifie que les individus sont obligés à reproduire l'ensemble des mécanismes, des formes de pensée et des modes d'organisation et d'action de la société où ils vivent. C'est pour cette raison que les significations « instituées » de la société néolibérale – comme l'émancipation du sujet du contrôle des grandes forces économiques grâce à la démultiplication de la structure de la petite entreprise ou encore l'autoévaluation de ses performances à travers le critère du succès – ne paraissent pas aux individus des significations relativement arbitraires ou contingentes. En somme, ces conditions leur paraissent des significations incontournables, et non des conditions qui peuvent être contestées, car elles sont manifestement confirmées par l'expérience quotidienne.

Dans ce cadre, Castoriadis soutient que les institutions peuvent être aliénantes quand elles imposent au sujet un sens qui n'est pas sien et il oublie son pouvoir « instituant » de la société qui coïncide avec la faculté de l'imaginaire.

L'imaginaire est le fondement symbolique de la société et permet en parallèle de la repenser, car, étant l'imaginaire la faculté qui organise le symbolisme institutionnel de la société, il

⁶⁶ LUNGHINI Giorgio, *Teorie economica non liberista*, op. cit., p. 104 ss.

⁶⁷ GORZ André, *Métamorphose du travail*, op. cit., p. 119, tr. it. p. 105.

⁶⁸ Cf. LEGROS Robert, *Castoriadis et la question de l'autonomie*, in BACHOFEN Blaise - ELBAZ Sion - POIRER Nicolas (dir.), *Cornelius Castoriadis. Réinventer l'autonomie*, Paris, Sandre, 2008, p. 135.

⁶⁹ CASTORIADIS Cornelius, *Domaines de l'homme*, Paris, Seuil, 1986, p. 224.

est « la racine aussi bien de l'aliénation que de la création dans l'histoire »⁷⁰. L'aliénation naît de l'incapacité ou impossibilité de créer un imaginaire alternatif à l'existant et donc de changer les institutions par sa propre action sur le monde. Ainsi l'individu se trouve dans une condition d'hétéronomie. Mais vu que la dimension imaginaire de la société est *toujours* « instituante » (créatrice) de son mode d'être qui représente l'institué (ordre défini)⁷¹, alors pour changer la société actuelle Castoriadis écrit que :

Ce qui est requis est une nouvelle création d'imaginaire [...], une création qui mettrait au centre de la vie humaine d'autres significations que l'expansion de la production et de la consommation, qui poserait des objectifs de vie différents pouvant être reconnus par les êtres humains comme valant la peine⁷².

Dans ce contexte, une nouvelle et plus réelle forme d'autonomie peut s'affirmer, c'est-à-dire l'autonomie comme capacité de transformation des significations instituées. Ensuite, il sera aussi possible de transformer les institutions existantes qui encadrent et commandent nos comportements. Ce que suppose l'autonomie est que ce cercle – l'enfermement des individus dans le monde qui les produit et qu'ils sont destinés à reproduire – soit rompu avec la capacité de mettre en question les significations instituées.

Mettre en question le symbolique institutionnel pour sortir de l'hétéronomie et de l'aliénation est la tâche de chaque individu. Où le sujet qui veut retrouver son autonomie et s'émanciper selon Castoriadis n'est pas « le moment abstrait de la subjectivité philosophique » ou encore « un Soi absolu », mais « l'instance active et lucide qui réorganise constamment les contenus en s'aidant de ces mêmes contenus ». Il est donc un sujet qui ne possède pas de « vérité propre », car « la vérité propre du sujet est toujours une participation à une vérité qui le dépasse, qui s'enracine et l'enracine finalement dans la société et dans l'histoire »⁷³. La question de l'autonomie conduit alors directement au problème politique et social, parce que « l'on ne peut vouloir l'autonomie sans la vouloir pour tous » et « sa réalisation ne peut se concevoir pleinement que comme entreprise collective »⁷⁴.

De cette manière, soutient encore Castoriadis, il sera possible de créer une nouvelle société et :

Une nouvelle société créera de toute évidence un nouveau symbolisme institutionnel, et le symbolisme institutionnel d'une société autonome aura peu de rapports avec ce que nous avons connu jusqu'ici⁷⁵.

Au sein de la société néolibérale, cette perspective se traduit dans la tentative par certains sujets de transformer le symbolique institutionnel de la vision néolibérale, composée par concepts tels que sujet-entrepreneur, concurrence, émancipation, etc. Seulement en l'utilisant de

⁷⁰ CASTORIADIS Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975, p. 200.

⁷¹ CAUMIÈRES Philippe, *Castoriadis : critique sociale et émancipation*, Paris, Textuel, 2011, p. 39.

⁷² CASTORIADIS Cornelius, *La Montée de l'insignifiance*, Paris, Seuil, 1996, p. 96.

⁷³ CASTORIADIS Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, op. cit., p. 158.

⁷⁴ *Ibi*, p. 159.

⁷⁵ *Ibi*, p. 189.

manière différente le symbolique de la vision néolibérale peut être transformé en quelque chose d'autre⁷⁶.

D'autre part, ce projet d'autonomie ne concerne pas seulement la pensée. Pour Castoriadis le projet d'autonomie se trouve dans le complément et l'enrichissement mutuels de pensée et d'action qu'il appelle « praxis ». La « praxis » est une activité permanente et consciente d'auto-institution qui met en pratique le projet à partir duquel il est possible inventer des institutions qui soient garantes de l'autonomie collective et agents de l'autonomie subjective⁷⁷. La dimension politique et sociale de cette tentative correspond avec la mise en œuvre des actions réelles, grandes ou petites, impliquant une nouvelle création à la fois de l'imaginaire et des institutions.

Dans l'expérience des nouveaux travailleurs indépendants, ou travailleurs autonomes de deuxième génération, cette perspective se traduit dans l'interprétation de la « zone grise » du travail non plus comme une zone de non-droit, mais comme une zone où il est possible d'inventer du droit, d'inventer de nouvelles institutions qui répondent à un changement du paradigme productif⁷⁸. Où, en outre, en suivant encore la pensée de Castoriadis, un vrai changement de l'institué ne pourrait que passer par la réalisation comme entreprise collective d'un tel projet de création d'imaginaire, c'est-à-dire avec la coopération d'un grand nombre d'individus qui partagent le même projet instituant.

Dans le paragraphe suivant nous analyserons comment ce concept d'entreprise collective trouve déjà des applications dans la « zone grise » du travail et nous reconstruirons la manière où elle s'est engendrée malgré la domination de la mentalité néolibérale. Le fil rouge des pages suivantes se basera sur le renversement de la seconde composante principale du néolibéralisme, la compétition.

1.1.1.4. Coopération, réciprocité et bien commun

Comme nous venons de le voir, dans la société néolibérale le concept d'autonomie se présente de manière ambiguë sinon contradictoire. Si l'affirmation de la figure de l'entrepreneur de soi-même implique théoriquement la libération du sujet du contrôle des grandes forces économiques qui se démultiplient en petites entreprises, concrètement elle véhicule des nouvelles formes d'hétéronomie et donc d'inégalités. Cependant, à différence du travailleur salarié fordiste qui a négocié la cession de son autonomie en contrepartie de la stabilisation du revenu, les nouveaux professionnels, dont surtout les indépendants, ont des exigences nouvelles de reconquête de l'autonomie. La réponse à cette exigence, comme le soulignent Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani, est recherchée par certains « dans l'association et le mutualisme, redonnant ainsi une nouvelle jeunesse à des expériences héritées du XIX^{ème} siècle »⁷⁹.

En effet, les témoignages autour la naissance des nouvelles formes d'agréations entre les professionnels ne manquent pas. Même si l'affirmation de la mentalité de la concurrence

⁷⁶ *Ibi*, p. 159.

⁷⁷ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *De l'accès aux droits sociaux à l'utopie d'une coopérative multi-active, Communication pour les JIST 2016*, Athènes, 11-13 mai 2016.

⁷⁸ CORSANI Antonella, *Antonella Corsani : le projet « zone grise »*, Universités d'automne 2013. Aller fort fort lointain ?, Coopaname, p. 5.

⁷⁹ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, "Du désir d'autonomie à l'indépendance. Une perspective sociohistorique", *La nouvelle revue du travail*, n° 5, 2014, p. 13.

semble conduire à la dissolution des solidarités traditionnelles, à la confusion des frontières entre les classes, à la destruction des liaisons sociales et familiales en poussant vers l'atomisation et l'individualisation⁸⁰.

Même entre les représentants de la figure archétype du sujet-entrepreneur, c'est-à-dire le travailleur indépendant, le *freelance*, ou autrement dit, le « travailleur autonome de deuxième génération », existent des formes des coopérations. Dans leur livre dédié à l'analyse sociologique de la vie comme *freelance*, Sergio Bologna et Dario Banfi racontent d'avoir rencontré plusieurs professionnels qui ont décidé de coopérer avec d'autres professionnels dans le but d'affronter ensemble les problèmes qu'ils rencontrent chaque jour⁸¹. Ce désir se concrétise en actions plus ou moins organisées. Des exemples sont les sites internet gérés par des travailleurs indépendants, ou les associations des professionnels indépendants nées partout dans le monde occidental⁸². Aussi Giuseppe Allegri et Roberto Ciccarelli décrivent plusieurs expériences actuelles qui conjuguent, d'une manière comparable aux pratiques mutualistes et coopératives du XVIII^{ème} et XIX^{ème} siècle, indépendance individuelle et coopération sociale afin de garantir l'autonomie dans le travail. En particulier, ils se réfèrent aux expériences de *coop capitalisme* (capitalisme collaboratif), de *co-housing* et de *crowdfunding*, aux pratiques de désintermédiation et de *co-working* (généralistes et sélectifs), des FabLabs⁸³. De ce groupe font partie aussi les Coopératives d'Activités et d'Emploi que nous étudierons dans la deuxième partie de ce manuscrit et qui représentent un exemple d'entrepreneuriat collectif sous la forme coopérative.

Tous ces exemples de coopération s'opposent à celle de la philosophie individualiste et solipsiste vendue à « bon marché » par les manuels sur le travail autonome écrits par les « gourous du self management »⁸⁴. Une philosophie qui représente pour beaucoup l'acceptation de la recette du succès comme meilleure manière de vivre. Cependant ces auteurs soulignent la coopération comme une exigence également incontournable dans le monde des travailleurs indépendants.

Mais d'où vient ce besoin de coopération entre professionnels dans une société basée sur les principes de la concurrence et de la compétition les uns contre les autres ?

La réponse à cette question, appartient d'une part à une dimension politique et sociale de la vie humaine, et d'autre part, repose sur un discours anthropologique.

Au niveau politique et social, la coopération avec les autres est un moyen d'affirmation d'une condition de minorité. Le but de se coaliser avec d'autres professionnels qui se trouvent dans la même situation est de se constituer comme une voix unique en capacité de négocier des nouvelles conditions de travail et donc un niveau majeur d'autonomie. Giuseppe Allegri et Roberto Ciccarelli soutiennent que l'acte constituant le Cinquième État coïncide avec l'autonomie que les individus rajoutent en coopérant avec les autres⁸⁵. Ceci signifie que le Cinquième État naît quand s'affirme la conscience que l'autonomie peut être protégée plus ef-

⁸⁰ GORZ André, *Métamorphose du travail*, op. cit., p. 124, tr. it. p. 109 : « *Individualisierungsschub* ».

⁸¹ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., p. 106.

⁸² *Ibi*, Ch. VIII.

⁸³ ALLEGRI Giuseppe - CICCARELLI Roberto, *Il Quinto Stato*, op. cit., Partie III.

⁸⁴ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., p. 106. Bologna et Banfi écrivent: « gourous-charlatan du self management ».

⁸⁵ ALLEGRI Giuseppe - CICCARELLI Roberto, *Il Quinto Stato*, op. cit., p. 71.

ficacement en recourant à la coopération avec ceux qui partagent la même condition d'exclusion, ou le même projet. La coopération dans le Cinquième État consiste alors :

en la recherche d'un affranchissement du travail aliéné, de la subordination, ou de l'emploi sous patron, en cherchant à protéger et valoriser la propre activité à travers la collaboration avec ses semblables, proches ou lointains⁸⁶.

Même si aujourd'hui ce qu'on pourrait appeler un « syndicat de la précarité »⁸⁷ n'existe pas, une idée de coalition comparable à celle du syndicat classique est en train de se diffuser dans le domaine du travail indépendant. Toutefois Allegri et Ciccarelli soulignent aussi que la prise de conscience de faire partie du Cinquième État et de ne pas être seulement des travailleurs indépendants, autonomes ou précaires, n'est pas un processus linéaire et définitif parce qu'en traversant les classes sociales, le travail indépendant d'aujourd'hui rend plus difficile la création d'un sens d'appartenance partagé.

D'autre part, la coopération entre professionnels ne se base pas que sur des considérations sociales ou politiques, mais aussi sur une question anthropologique ; comme l'écrivent Sergio Bologna et Dario Banfi, il faut constater que la socialité est un besoin inéliminable pour l'homme et donc aussi pour les travailleurs indépendants⁸⁸.

Cette affirmation ne représente rien de nouveau ou de révolutionnaire et même si notre but n'est pas de reconstruire la généalogie de ce concept, nous pouvons rappeler que cette perspective a une longue histoire. Déjà Aristote écrivait dans la *Politique* : « *anthropos physei politikon zoon* », l'homme est par sa nature, littéralement, un animal civique, un animal citoyen, et donc il est conduit à s'unir et à vivre avec d'autres hommes pour former des communautés et créer une société. Ou encore Emmanuel Kant, dans *Idée d'une histoire universelle au point de vue* (1784), remarquait : « L'homme a un penchant à s'associer car dans un tel état, il se sent plus qu'homme par le développement de ses dispositions naturelles ». Mais aussi le libéral Ludwig von Mises soutenait dans *Human Action* (1963) que la société est coopération et, en détail, il affirmait que : « Les faits fondamentales auxquels sont dus la coopération, la société, la civilité et la transformation de l'animal homme en être humain se trouvent dans la majeure productivité de l'œuvre exécutée dans la division du travail en opposition au travail isolé et dans le fait que la raison humaine est en capacité de reconnaître cette vérité ». La collaboration entre hommes n'est pas qu'une tendance naturelle, mais elle représente une nécessité incontournable pour le développement de la société. Et en effet même au niveau économique, si on prend en considération la stipulation de contrats ou l'échange de prestations, il faut reconnaître que l'économie fonctionne et produit un développement humain quand elle est à l'origine de quelques formes de coopération⁸⁹.

Cependant, même l'histoire philosophique des impulsions égotiques et individuelles de l'être humain est très longue. Pour s'en rendre compte il suffit de rappeler l'« *homo homini lupus* » de Thomas Hobbes ou les tentatives des philosophes post-modernes de conceptualiser

⁸⁶ *Ibi*, p. 56.

⁸⁷ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., p. 311.

⁸⁸ *Ibi*, p. 4178.

⁸⁹ BRUNI Luigino, *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Milano, Mondadori, 2006, p. 56.

les rapports humains après la tragédie de l'Holocauste⁹⁰. Au niveau économique, aujourd'hui les impulsions égotiques et individuelles de l'être humain se traduisent en la fascination des penseurs capitalistes pour l'application de l'idée de la compétition naturelle darwinienne – qui conduit à la survivance des plus adaptés – à la vision du marché d'Adam Smith qui est devenue dominante dans l'économie politique moderne et contemporaine⁹¹. Selon Smith les relations du marché permettent de satisfaire nos besoins économiques sans devoir dépendre des autres, pour cette raison l'amitié ne peut pas être une caractéristique des relations normales de marché. Même si Smith affirme que la *benevolence* et la *sympathy* sont des caractéristiques fondamentales de l'être humain, elles ne sont pas les « sentiments » propres aux relations économiques. Donc le marché n'est pas un endroit de pure relation et il n'en a même pas besoin pour fonctionner correctement, par contre il lui suffit de « relations faibles »⁹². Pour cette raison, la coopération non-instrumentale, ou au moins différente de celle du contrat, est restée en dehors de l'économie contemporaine et la vision néolibérale de la concurrence a trouvé un terrain fertile pour s'affirmer comme dynamique instituée.

Cela n'empêche pas que la communauté humaine, les organisations et les entreprises aient aussi besoin d'autres formes de coopération qui ne puissent pas être reconduites aux contrats⁹³ ou à la recherche de son propre intérêt. Car même si l'égotisme et la compétition expliquent une bonne partie de la coopération humaine, ils n'expliquent pas toutes les formes de collaboration existantes, comme celles entre travailleurs indépendants que nous venons de décrire.

Cette duplicité de la nature humaine, qui peut être à la fois potentiellement individualiste et coopérative, est à l'origine de deux grandes familles des théories économiques⁹⁴. D'une part, il y a les théories soutenant que l'homme n'est pas en capacité de coopérer, à partir de la vision de Thomas Hobbes. Dans cette tradition nous trouvons la plupart des théories qui envisagent que l'équilibre dans la société se puisse trouver dans le jeu des intérêts privés. De ce filon fait partie aussi la vision néolibérale. D'autre part, il y a les théories revendiquant la nature coopérative de la personne, à partir de la tradition d'Aristote. Dans ce courant il y a toutes les théories qui envisagent que l'équilibre dans la société se puisse trouver dans la coopération entre hommes. Dans ce cadre, aussi au niveau économique, la coopération entre personnes ne se réduit à la stipulation d'un contrat. Elle se nourrit également d'autres formes de collaboration se basant aussi sur l'impulsion altruiste de l'homme.

Divers niveaux de coopération sont donc possibles entre les hommes et l'économiste italien Luigino Bruni en identifie trois. Il décrit la forme de coopération qui naît de l'impulsion altruiste de l'homme comme une « réciprocité non contractuelle », une « réciprocité civile », ou encore une « réciprocité inconditionnelle »⁹⁵. Il différencie cette forme de réciprocité de la « réciprocité précautionneuse » et de la « réciprocité-*philia* ». La « réciprocité précautionneuse » correspond aux « relations faibles » du marché, à la stipulation des contrats. La « réciprocité-*philia* » est la disposition à la coopération qui naît d'un rapport d'amitié et qui implique une certaine forme de bénévolat ou sacrifice de part du sujet, mais toujours dans l'attente que les autres puissent avoir la même disposition. Par contre, la « réciprocité incondi-

⁹⁰ Cf. LYOTARD Jean-François, *La condition postmoderne : rapport sur le savoir*, Paris, Minuit, 1979.

⁹¹ Cf. BRUNI Luigino, *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, op. cit., pp. 36-37.

⁹² *Ibi*, p. 37.

⁹³ *Ibi*, p. 75.

⁹⁴ BRUNI Luigino - ZAMAGNI Stefano, *L'economia civile*, Bologna, Il Mulino, 2015, p. 17.

⁹⁵ BRUNI Luigino, *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, op. cit., p. 89 ss.

tionnelle » est totalement gratuite, où le sujet ne recherche pas une récompense extrinsèque de son action, car il en obtient une intrinsèque quand il met en place son action. Cette troisième réciprocité coïncide alors avec le plus radical exercice de la liberté humaine, car cette dernière doit obéir seulement à une conviction intérieure, qui est l'expression d'une motivation intérieure et personnelle. Ainsi, dans la gratuité l'homme atteint le plus haut niveau d'autonomie car il répond seulement à une motivation intérieure pour agir et non à une motivation extrinsèque. En fait, lorsque l'origine de l'action se situe à l'intérieur même d'un individu, la motivation est intrinsèque, par contre si la motivation émerge de facteurs externes à l'individu, alors il s'agit de motivation extrinsèque⁹⁶. La motivation intrinsèque va de l'interne vers l'externe, par contre dans la motivation extrinsèque l'origine des actions se trouve en stimuli externes, prix ou punitions.

Dans ce cadre, comment pouvons-nous interpréter la seconde composante principale du néolibéralisme, la compétition, par rapport à son contraire, la coopération ?

Tout d'abord, la compétition semble être une forme de motivation extrinsèque. En fait, la compétition, synonyme de concurrence dans le langage économique, trouve sa motivation dans l'envie de vaincre, le désir d'être meilleur qu'un autre et donc la réalisation de son objectif est liée à un résultat externe au sujet. De ce fait la compétition n'implique qu'une forme réduite d'autonomie et liberté, ou mieux, elle implique une condition d'hétéronomie.

De plus, selon Christian Felber, le fondateur de l'économie du bien commun⁹⁷ – un mouvement qui est en train d'avoir une grande diffusion dans le monde occidental – la concurrence implique aussi une baisse d'engagement à l'action que le sujet est en train d'accomplir. En se basant sur des études psychologiques il affirme que les meilleures prestations ne dépendent pas de l'existence d'un concurrent, mais elles se basent sur la fascination, la satisfaction et le stimuli qu'une action offre :

Si j'ai décidé une chose librement, parce que je pense qu'elle a du sens, alors je vais la faire avec plaisir, je vais m'y dédier avec tous mes efforts et toute mon attention. Si je suis motivé intrinsèquement et que je me réalise complètement dans une chose, il ne me vient même pas à l'esprit de regarder à droite ou à gauche pour voir à quel point se trouvent mes « concurrents »⁹⁸.

Dans ce cadre, Christian Felber soutient également qu'un engagement plus haut dans l'action peut venir des pratiques coopératives, même dans le monde économique, et il déclare que croire que la compétition est la méthode la plus efficace pour régler le marché n'est rien d'autre qu'une affirmation – même si faite par le prix Nobel Friedrich von Hayek.

⁹⁶ DECI Edward - RYAN Richard, *The empirical exploration of intrinsic motivational processes*, in BERKOWITZ Leonard (dir.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 13, New York, Academic Press, 1980, pp. 39-80.

⁹⁷ Même si en français le dernier livre de Christian Felber, *Die Gemeinwohl-Ökonomie. Das Wirtschaftsmodell der Zukunft* (2010), a été traduit comme *L'Économie citoyenne. Ou quand l'intérêt général s'invite dans le bilan des entreprises*, nous avons décidé de garder la nomination « économie du bien commun » en cohérence à la fois avec la traduction française de « Gemeinwohl-Ökonomie », qui en français littéralement signifie « économie de l'intérêt commun », et avec la traduction italienne du titre de même livre, c'est-à-dire *L'economia del bene comune. Un modello economico che ha futuro*, qui représente une traduction littérale du titre original.

Vd. FELBER Christian, *L'economia del bene comune. Un modello economico che ha futuro*, Milano, Tecniche Nuove, 2012.

⁹⁸ FELBER Christian, *L'economia del bene comune. Un modello economico che ha futuro*, op. cit., pp. 107-108.

Affirmer que la compétition n'est pas la meilleure forme pour régler le marché se base sur le fait que, comme le remarque Stefano Bartolini dans son analyse de la figure de l'*homo oeconomicus*, la « vision de l'être humain comme être calculeur qui agit avec des buts tels instrumentalisés et qui est intéressé seulement aux biens matériels [...] saisit seulement un aspect de la nature humaine »⁹⁹. Cette affirmation est soutenue par des études anthropologiques, par les nouveaux développements de la « sciences du bonheur », mais aussi par l'évidence expérimentale¹⁰⁰. Un exemple est la méta-étude d'Alfie Kohn¹⁰¹ qui veut répondre à la question : « La concurrence stimule plus que toute autre méthode ? ». L'étude, regroupant 369 études de plusieurs domaines (psychologie sociale, théorie des jeux, neurobiologie, etc.), arrive à la conclusion que la compétition n'est pas la méthode la plus efficace pour nous. Par contre, la méthode la plus efficace est la coopération. Une conclusion partagée par beaucoup d'autres recherches récentes dans les sciences sociales¹⁰².

En outre, sur le marché, la coopération semble être même plus efficace par rapport à la compétition, car cette dernière est une source de motivation bien plus faible. Le fait est que la coopération motive de manière différente : elle motive avec des relations satisfaisantes, assentiment réciproque, reconnaissance, objectifs partagés, etc. Selon Felber la coopération motive mieux parce qu'elle représente des valeurs qui décrivent beaucoup mieux notre quotidienneté au lieu des valeurs imposées par la compétition :

Dans nos relations de communauté et d'amitié nous allons bien quand nous nous basons sur des valeurs humaines : confiance, bonheur, reconnaissance, respect, savoir écouter, empathie, coopération, aide réciproque et partage. Le système du « libre » marché se base sur les règles de la concurrence et de la recherche de profit. Ces stimuli favorisent l'égotisme, l'avidité, l'avarice, l'envie, le manque de soin et de responsabilité¹⁰³.

La diversité des valeurs quotidiennes par rapport aux valeurs qui règlent le marché conduit à une contradiction répatissant l'homme et la société dans le profond. Extrémisant son point de vue, Felber soutient aussi que c'est pour cette raison que la personne ayant du succès n'est pas automatiquement contente, car elle se trouve dans une condition d'hétéronomie lorsque des valeurs telles que l'argent, le pouvoir, le succès sont lui données de l'extérieur et non choisis par elle-même.

Pour faire face à cette contradiction Felber propose l'économie du bien commun, une nouvelle démarche économique démocratique qui puisse recoller les morceaux de l'homme au sein de la perspective économique du néolibéralisme et dans le but d'éviter aussi les écueils du communisme et d'autres totalitarismes.

L'économie du bien commun est une économie qui se constitue comme alternative à l'économie capitaliste. En fait, comme l'explique l'économiste Thomas Piketty dans son best-

⁹⁹ BARTOLINI Stefano, *Che tipo di animale siamo?*, BASILE Elisabetta - LUNGHINI Giorgio - VOLPI Franco, *Pensare il capitalismo. Nuove prospettive per l'economia politica*, Milano, FrancoAngeli, 2013, p. 563.

¹⁰⁰ BARTOLINI Stefano, *Che tipo di animale siamo?*, in BASILE Elisabetta - LUNGHINI Giorgio - VOLPI Franco, *Pensare il capitalismo. Nuove prospettive per l'economia politica*, op. cit., pp. 597-601.

¹⁰¹ KOHN Alfie, *No contest. The Case against Competition. Why we lose in our race to win*, Boston/New York, Houghton Mifflin Company, 1986/1992.

¹⁰² BARTOLINI Stefano, *Che tipo di animale siamo?*, op. cit., pp. 580-583 et p. 633.

¹⁰³ FELBER Christian, *L'economia del bene comune. Un modello economico che ha futuro*, op. cit., p. 1.

seller *Le capital au XXI siècle*¹⁰⁴, les inégalités avalisées de manière innée par la production capitaliste deviennent encore plus évidentes à cause des effets de la crise sur le monde du travail. En opposition à l'économie capitaliste, l'économie du bien commun transforme la vision du capital d'objectif à atteindre à simple moyen. Il ne sert plus qu'à réaliser le but que l'entreprise s'est fixé (la production de biens, les services, l'agriculture, etc.) en récupérant la conception d'une économie qui réponde aux besoins des individus et qui ne se base pas sur la création de besoins nouveaux¹⁰⁵. De cette manière elle veut être à l'origine d'une économie qui agisse en respectant l'esprit démocratique et méritocratique des constitutions de pays occidentaux, et non d'une économie, telle l'économie capitaliste, qui en viole l'esprit, les valeurs et les objectifs.

L'économie du bien commun reste quand même une économie de marché, même si elle est non plus capitaliste, mais coopérative. Étant donné que le marché est simplement un lieu de rencontre entre personnes où se pratiquent des rapports économiques, la manière dont les personnes se rencontrent et les règles éthiques ou légales qui définissent ces rapports, sont des aspects qui peuvent être établis librement. L'économie du bien commun envisage de basculer certaines fondations de la conception d'économie du marché actuelle en proposant de maximiser le bien commun au lieu de l'avantage personnel.

Mais en quoi consiste le bien commun ?

Une indication nous vient des économistes italiens Stefano Zamagni et Luigino Bruni, qui affirment à propos de la nature des *commons* :

La nature d'un bien commun est telle que l'avantage (ou le bénéfice) que chacun tire de son utilisation ne peut pas être séparé de l'avantage que les autres en tirent aussi¹⁰⁶.

Ainsi, le bénéfice que chacun tire du bien en question, est obtenu par rapport au bénéfice que les autres en tirent aussi, et non en contrapposition – comme dans le cas des biens privés – ni indépendamment de – comme dans le cas des biens publics. Une gestion appropriée des biens communs ne peut être alors ni privée ni publique, mais seulement communautaire.

La notion de bien commun est alors un « concept guide »¹⁰⁷ et donc n'a pas une signification définie a priori, sauf que le bien de chacun a la même importance, en opposition avec la conception utilitariste qui identifie le bien dans « le bonheur du plus grand nombre des personnes ». À part cette précision, Felber affirme que le concept de bien commun, et tous les concepts fondamentaux de cette économie, doivent être définis démocratiquement dans un processus participatif.

Concrètement, l'action de Felber se base sur la création d'un « bilan du bien commun »¹⁰⁸ des entreprises (écologiques, sociales, solidaires, démocratiques). Ce bilan permet d'évaluer le niveau de participation au bien commun dans une entreprise en prenant en considération

¹⁰⁴ PIKETTY Thomas, *Le capital au XXI siècle*, Paris, Seuil, 2013. Dans ce livre, résultat de quinze ans d'études, Thomas Piketty démontre que le capitalisme produit automatiquement des inégalités qui remettent en cause les valeurs méritocratiques sur lesquelles se fondent nos sociétés démocratiques.

¹⁰⁵ Cf. GORZ André, *Métamorphose du travail*, op. cit., partie II, ch. I.

¹⁰⁶ BRUNI Luigino - ZAMAGNI Stefano, *L'economia civile*, Bologna, Il Mulino, 2015, p. 94.

¹⁰⁷ FELBER Christian, *L'economia del bene comune. Un modello economico che ha futuro*, op. cit., p. XI.

¹⁰⁸ La matrice du « bilan du bien commune » est disponible sur : <<https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/>>.

plusieurs indicateurs (organisation sociales, écologiques, démocratiques et solidaires). Pour l'instant, ce modèle est présent en plus de quarante pays et plus de deux mille entreprises le soutiennent, dont 350 l'ont déjà mis en pratique. Le but de la création et de la diffusion de ce bilan est de le transformer en un outil qui puisse devenir nécessaire, en rendant secondaire le bilan financier, et soutenir la diffusion d'un modèle économique démocratique alternatif au capitalisme.

Ce modèle alternatif est envisagé par Felber comme une économie où, le profit n'étant plus qu'un moyen, et non une fin, même la manière de faire de l'entreprise va changer. Par exemple, avec le nouvel objectif de contribuer au bien commun, l'entreprise devrait utiliser les bénéfices de manière différente : investissements, remboursement de crédits, provisions dans une mesure limitée, redistribution aux collaborateurs et crédits sans intérêts aux entreprises partenaires, etc. ; et non plus distribution à des personnes qui ne collaborent pas à l'entreprise, achats hostiles d'autres entreprises, investissements sur les marchés financiers, ou encore l'entreprise pourrait atteindre sa taille optimale sans être forcée à être absorbée ou à se développer pour devenir plus grande, plus forte ou plus rentable que d'autres et dans le cas où une entreprise deviendrait très grande, elle devrait toujours garantir une gouvernance démocratique et partager les responsabilités avec ses travailleurs.

Autrement dit, Christian Felber envisage une économie où l'entreprise pose en son centre la personne et non plus le capital. Mais, comme le reconnaît Felber¹⁰⁹, ce modèle entrepreneurial ne représente pas une utopie, car il se concrétise déjà en plusieurs initiatives : les entreprises coopératives, les associations de bénévolat, le commerce équitable, l'open source, les organismes sans but lucratif, etc., toutes ces expériences sont des exemples d'une manière d'être sur le marché différente de celle de l'économie capitaliste.

Ces entreprises représentent le modèle inspirateur de l'économie du bien commun de Felber car elles portent en elles d'autres valeurs que la compétition et l'individualité. C'est donc dans ces entreprises, dans leur histoire, leur manière d'intégrer le marché et de concevoir le rôle de la démocratie, que nous pourrions trouver les ressources symboliques suffisantes pour mettre en place une nouvelle création d'imaginaire comme entreprise collective.

Pour comprendre comment activer une révision du symbolique institutionnel de la vision néolibérale il faut alors tout d'abord étudier les formes alternatives d'entreprise ou plus généralement de production économique : il y a peut-être là non seulement des formes de mise en commun, mais aussi d'organisation du travail qui remettent radicalement en cause la solitude d'un sujet-entrepreneur soumis aux dynamiques compétitives, hétéronomes et aliénantes.

1.1.2. Entre anciennes et nouvelles formes de coopération : l'Économie sociale et solidaire française

La pénétration de la vision néolibérale dans la société a eu plusieurs effets négatifs sur le monde du travail. Des exemples ce sont la promesse d'une « fausse » autonomie et donc d'une « fausse » émancipation, l'affirmation d'une contradiction entre les valeurs de référence dans le monde du travail et celles du quotidien, la croissance de l'isolement des profession-

¹⁰⁹ FELBER Christian, *L'economia del bene comune. Un modello economico che ha futuro*, op. cit., ch. VII.

nels à cause d'une compétition sans cesse, la création de nouvelles inégalités. Où ces situations touchent surtout l'expérience des travailleurs indépendants.

L'ensemble de ces expériences négatives est devenu encore plus puissant avec la crise économique qui, surtout dans certains pays, comme l'Italie, a mis en évidence toutes les limites de la perspective néolibérale. D'ailleurs, dans ce cadre viennent de naître de nouvelles pratiques solidaires et coopératives : les nouvelles conditions d'endettement, misère, inégalité, isolement, amènent certaines personnes à mettre en commun leurs difficultés dans le but de trouver des meilleures conditions de travail et d'obtenir leur autonomie grâce à l'associationnisme. Ces pratiques ne sont pas des vraies nouveautés, car elles sont des modalités de résistance et d'association entre travailleurs et citoyens qui rappellent les expériences du XIX^{ème} siècle, telles que les associations ouvrières, les coopératives, les mutuelles. Des expériences qui se basaient sur le partage, la coopération, l'aide réciproque et le mutualisme et qui ont été marginalisées graduellement à cause du développement de l'« État providence ». En fait, ce dernier a substitué à l'amplification de l'autonomie dans l'associationnisme des personnes qui partageaient les mêmes situations, la délégation de cette autonomie à un corps autonome de l'État : un syndicat, une assurance, un parti politique. Mais dans le contexte de la crise économique, qui met en évidence les fragilités structurelles du système capitaliste¹¹⁰, l'intérêt pour ces pratiques alternatives renaît.

En France, les héritiers directs ou indirectes des pratiques coopératives, associationnistes et mutuelles du XIX^{ème} sont le secteur de l'économie sociale et celui, plus récent, d'économie solidaire, récemment réunis sous l'appellation d'Économie sociale et solidaire (ESS dès ce moment).

Les composantes historiques de l'ESS sont, d'une part, les associations, les coopératives et les mutuelles (économie sociale) et, d'autre part, les fondations, les entreprises d'insertion, le commerce équitable, etc. (économie solidaire).

L'ESS regroupe des organisations définies d'abord par leur statut (but non lucratif et gestion démocratique) et/ou par ce qu'elles font (objet social revendiquant une utilité sociale spécifique dans le domaine économique, social ou environnemental)¹¹¹. Elle s'appuie donc sur des entreprises privées au caractère collectif ayant le but de répondre aux besoins et aux attentes des populations et réunissant des personnes et non des capitaux. Pour cette raison, ces entreprises se distinguent à la fois des entreprises publiques – par leur caractère privé –, des entreprises individuelles – par leur caractère collectif – et des entreprises capitalistes – par le fait qu'elle réunissent des personnes et non des capitaux et qu'elles ne visent pas la rémunération de capitaux¹¹². Étant donné que ces entreprises sont un groupement de personnes et « fonctionnent selon les principes d'engagement volontaire, d'égalité des personnes, de soli-

¹¹⁰ Cf. PIKETTY Thomas, *Le capital au XXI siècle*, op. cit.

¹¹¹ FRÉMEAUX Philippe, *L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire. Rapport de mission à Monsieur Benoît Hamon*, République française, Ministère de l'Économie et des Finances, 2013, p. 20.

¹¹² DRAPERI Jean-François, *Support de cours : Les entreprises coopératives. Édition 2014*, Coop FR, 2014, p. 6.

Entreprise publique : entreprise de l'État visant à satisfaire l'intérêt général et l'exercice du pouvoir est lié au pouvoir politique.

Entreprise individuelle : petites ou très petites entreprises appartenant à une personne qui réunisse le capital pour créer une activité économique.

Entreprise capitaliste : société de capitaux, dont le pouvoir décisionnel est détenu par ceux qui détiennent le capital.

darité entre membres et d'indépendance économique »¹¹³, la plupart des entreprises d'ESS se structure autour d'une gestion démocratique et du partage de risque et leurs membres établissent entre eux des formes de solidarité.

L'ESS est le produit d'une histoire propre à la France et, même s'il existe partout dans le monde des organisations sans but lucratif et avec des objectifs comparables, elle n'est pas connue partout de la même manière¹¹⁴. Cette spécificité toute française a été formalisée dans la Loi-cadre sur l'ESS, c'est-à-dire la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'Économie sociale et solidaire.

Le projet de formalisation est commencé en 2012, quand le gouvernement de Jean-Marc Ayrault nomme Benoît Hamon, ministre délégué auprès du ministre de l'Économie et des Finances, chargé de l'Économie sociale et solidaire et de la Consommation. Le projet de loi-cadre sur l'Économie sociale et solidaire a été adopté par le Sénat en novembre 2013 et après publié au Journal officiel du 1^{er} août 2014. Cette loi donne pour la première fois une définition législative de l'ESS en France en la définissant comme un « mode d'entreprendre et de développement économique ».

La loi comprend les quatre familles traditionnelles de l'ESS en raison de leur régime juridique (associations, coopératives, mutuelles et fondations) et inclut une nouvelle catégorie : les entreprises de l'ESS. Toutes ces familles doivent adhérer aux mêmes principes : poursuivre un but social autre que le seul partage des bénéfices ; avoir une lucrativité encadrée (notamment des bénéfices majoritairement consacrés au maintien et au développement de l'activité) ; avoir une gouvernance démocratique et participative.

Au niveau de financement¹¹⁵, certaines organisations de l'économie sociale et solidaire sont totalement insérées dans le marché qu'elles intègrent conduites par les valeurs de la coopération et de la solidarité. D'autres, par contre, sont liées à l'État social et donc dépendent des financements publics qui leur sont donnés en contrepartie des missions de service public. Entre les deux, il existe des organisations qui bénéficient de ressources hybrides afin de délivrer leurs services d'utilité sociale.

Aujourd'hui en France, l'ESS représente le 10 % du PIB et près de 12,7 % des emplois privés. Ce secteur compte : 2,38 millions de salariée ; 200.000 établissements employeurs ; 14 millions de bénévoles dans les associations. En outre, 20 millions de français sont sociétaires d'une banque coopérative et 19 millions adhèrent à une mutuelle de santé. Donc, même si l'ESS est quasiment absente de l'industrie agro-alimentaire et du bâtiment, elle occupe une place non négligeable dans le tissu économique français.

1.1.2.1. Quelques définitions

La caractéristique liant les diverses entreprises de l'Économie sociale et solidaire est l'idéal de développer une économie reposant sur d'autres principes que la recherche du profit maximum typique du modèle capitaliste de l'économie. Cependant, il existe plusieurs manières

¹¹³ *Ibidem*.

¹¹⁴ Cf. FRÉMEAUX Philippe, *L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire*, op. cit., p. 20 : « C'est ce dont témoignent les enquêtes internationales sur les institutions sans but lucratif réalisées sous la direction de Lester Salamon de la Johns Hopkins University de Baltimore ».

¹¹⁵ Cf. *Ibi*, p. 21.

pour mettre en place cet idéal et pour cette raison nous trouvons dans l'ESS diverses appellations qui renvoient à des réalités différentes. Pour commencer, il faut distinguer entre les deux *familles* composant l'ESS, c'est-à-dire, l'économie sociale et l'économie solidaire. Même si ces deux vocables sont réunis dans une seule appellation, ils identifient deux groupes divers. Comme l'explique Philippe Frémeaux :

Ces deux familles se recouvrent largement : la plupart des entreprises ont un statut associatif ou coopératif. Mais, à examiner le secteur de plus près, on découvre vite que les deux champs ne se confondent pas totalement : il ne suffit pas à une banque d'être coopérative pour être solidaire... Et certaines entreprises peuvent avoir adopté un statut privé lucratif tout en poursuivant des objectifs et en adoptant des modes de gouvernance qui les qualifient pour être considérées comme solidaires¹¹⁶.

Ainsi, il n'existe pas une parfaite coïncidence entre économie sociale et économie solidaire et, sur la base de la définition donnée par la loi, nous pouvons déjà remarquer pour ce qui concerne les organisations de l'économie sociale qu'elles s'inscrivent dans deux traditions distinctes¹¹⁷. D'une part, on trouve une tradition « associationniste » qui, née au milieu du XIX^{ème} siècle, se confronte avec des problèmes propre à ses membres. Dans cette tradition se développent des organisations dans la sphère marchande et qui se constituent sous la forme des coopératives, des mutuelles et des associations. D'autre part, nous trouvons aussi des initiatives qui s'inscrivent plutôt dans une logique caritative et qui ont le but d'améliorer le sort d'autres personnes. De cette tradition font partie les associations employeurs et les fondations. Par contre, comme nous allons voir, l'économie solidaire naît au sein des deux traditions et suit des modèles économiques diversifiés.

Entre économie sociale et économie solidaire, l'appellation la plus ancienne est celle d'*économie sociale* qui a eu au moins trois acceptions dans son histoire.

Au tout début, l'économie sociale est apparue comme un concept académique « quasi-synonyme d'économie politique »¹¹⁸. Cette acception naît en 1830 avec la publication du *Nouveau Traité d'économie sociale* par le juriste et économiste Charles Dunoyer. Après, c'est l'homme politique et ingénieur social Frédéric Le Play qui reprend ce concept en 1956 quand il fonde la société savante « Société des pratiques internationales des études d'économie sociale ». Ensuite, à la charnière du XIX^{ème} et du XX^{ème} siècle, les économistes Léon Walras et Charles Gide retravaillent le concept. Aujourd'hui, au niveau académique il existe encore l'« Association d'Économie sociale ».

Dans un deuxième sens, le terme économie sociale est strictement liée aux pratiques coopératives et, en particuliers, ce terme a désigné l'ensemble des pratiques coopératives du mouvement ouvrier concourant au progrès social surtout des populations ouvrières urbaines. Bien que la coopération entre ouvriers ait une histoire ancienne, la naissance de l'économie sociale est datée 1848, quand la reconnaissance des droits du travail et d'association encou-

¹¹⁶ FRÉMEAUX Philippe, *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Paris, Alternatives Économiques, 2011, p. 18.

¹¹⁷ Cf. FRÉMEAUX Philippe, *L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire*, op. cit., pp. 20-21.

¹¹⁸ ESPAGNE François, *Économie sociale et solidaire : histoire et valeurs*, Forum régional de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire en Rhône-Alpes, Lyon, 11 janvier 2008, p. 2.

rage les ouvriers à former les premières coopératives de production et de consommation et donc à prendre en main, eux-mêmes, l'activité économique.

Aujourd'hui, le terme économie sociale ne désigne plus ni un synonyme ou une concurrente de l'économie politique, ni l'ensemble des institutions concourant au progrès social, mais elle est un statut juridique. Même si à partir de 1920 le terme était tombé en désuétude, Henri Desroche le propose en 1977 pour réunir tous les familles composant le Comité national de liaison des activités coopératives, associatives et mutualistes (CNLAMCA)¹¹⁹. Cette définition vient adoptée par Michel Rocard, à l'époque Ministre du Plan, en 1981 et à partir du décret du 15 décembre 1981¹²⁰ le vocable économie sociale réunit les coopératives, les mutuelles, les associations – et, après le 1987¹²¹, aussi les fondations – exerçant une activité économique inscrite dans un cadre éthique qui « associe quatre valeurs cardinales : le volontariat, l'autonomie, l'égalité et la solidarité »¹²². Ce dernier est l'approche aujourd'hui dominant quand on utilise le terme *économie sociale*.

Comme le souligne François Espagne, à partir de cette définition administrative on relève trois points communs dans les statuts des activités réunies par le terme d'économie sociale:

Elles sont des institutions (des personnes morales dont les finalités et l'organisation sont définies par la loi) ; leur création et leur fonctionnement relèvent de l'initiative et de la responsabilité privées ; elles n'ont pas pour finalité le profit monétaire mais la réalisation d'un service au bénéfice de leurs membres à qui appartient la responsabilité de leur gestion¹²³.

Le dernier point commun indique que chaque organisation de l'économie sociale est créé dans le but de satisfaire les exigences des leurs membres qui sont également les responsables du fonctionnement de ces entreprises. Cela signifie que dans ces organisations il existe une conjonction de deux éléments : l'association de personnes et l'entreprise commune. Cette caractéristique trouve son origine dans les démarches typiques du monde des coopératives et a été définie par Georges Fauquet le principe de la « double qualité »¹²⁴. Ce principe est, selon Jean-François Draperi, l'élément clef de l'économie sociale et désigne « le fait que les acteurs sociaux qui constituent les bénéficiaires de l'action entreprise sont également les sociétaires de l'entreprise ». Autrement dit, le principe de la « double qualité » affirme le nécessaire correspondance entre usagers et gérants. Il en suit que, en suivant les exemples de Jean-François Draperi :

¹¹⁹ *Ibi*, p. 4.

¹²⁰ Décret n°81-1125 du 15 décembre 1981 portant sur la création d'une délégation à l'économie sociale auprès du Premier Ministre qui est mise à la disposition du Ministre du Plan et de l'aménagement du territoire, et qui est dirigée par un délégué nommé par décret en Conseil des ministres.

¹²¹ Loi n° 87-571 du 23 juillet 1987 portant sur le développement du mécénat. Cette loi affirme que : « la fondation est l'acte par lequel une ou plusieurs personnes physiques ou morales décident l'affectation irrévocable de biens, droits ou ressources à la réalisation d'une œuvre d'intérêt général à but non lucratif ».

¹²² DRAPERI Jean-François, *L'Économie sociale : utopie, pratiques, principes*, Paris, Presses de l'économie sociale, 2009.

¹²³ ESPAGNE François, *Économie sociale et solidaire : histoire et valeurs*, op. cit., p. 4.

¹²⁴ DRAPERI Jean-François, *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, Paris, Dunod, 2014, p. 19.

Dans une coopérative de production, les salariés sont les sociétaires ; dans une mutuelle, les mutualistes sont à la fois assurés et assureurs ; dans une coopérative de consommation, les consommateurs sont associés, etc. Dans une association, les bénéficiaires sont également les membres¹²⁵.

Dès sa naissance l'économie sociale a alors cherché à produire autrement des biens et des services à partir du principe de la « double qualité » qui fait de la démocratie un des traits essentiels de l'économie sociale en visant à répondre aux besoins collectifs de ses membres, qui sont à la fois des membres bénéficiaires et des membres gérants.

L'*économie solidaire* a une histoire beaucoup plus récente. Elle s'enracine dans l'économie sociale pendant les années soixante-dix du XX^{ème} siècle dans une période marquée par la crise, le chômage et l'exploitation des petits producteurs par les grandes firmes capitalistes. Ce vocable a été forgé au tournant des années quatre-vingt/quatre-vingt-dix par deux sociologues, Bernard Eme et Jean-Louis Laville¹²⁶, pour décrire les services rendus aux particuliers non prises en charge par l'initiative publique et répondant à des besoins d'une partie de la population, comme le travail domestique, l'aide aux personnes âgées, la garde des enfants à domicile, etc. En s'inscrivant dans le prolongement de l'économie sociale, l'économie solidaire accepte le principe dans le statut des organisations d'économie sociale qui limite le pouvoir des apporteurs de capitaux et la distribution du profit.

Mais alors d'où vient exactement la distinction entre les deux ?

L'économie solidaire naît de l'économie sociale, toutefois dans ses premières années elle a remis en cause les modèles économiques traditionnels, inclues les pratiques de l'économie sociale. François Espagne raconte qu'à sa naissance elle a désigné au moins deux conceptions :

ou bien un système qui prend acte de la banalisation de l'économie sociale (au sens du décret de 1981) désormais réduite à s'adapter au mode d'organisation capitaliste [...] ; ou bien un ensemble non opposé, au moins doctrinalement, à l'économie sociale instituée et institutionnelle, acceptant d'en emprunter les concepts fondateurs et les outils, mais la complétant par une exigence de proximité (géographique et dans la gestion), en se refusant les tentations du repli identitaire, et contribuant ainsi à sa réactualisation¹²⁷.

Cela ne signifie pas que nous pouvons considérer l'économie solidaire simplement comme un courant qui a retrouvé les traits caractéristiques de l'économie sociale. Si l'économie sociale semble se contenter de la création d'entreprises non capitalistes, l'économie solidaire, comme l'explique Jean-Louis Laville, est à la recherche d'un « autre monde possible » plus démocratique, où un monde plus démocratique peut s'ancrer seulement dans un nouvel projet économique envisageant une démocratisation de l'économie¹²⁸. C'est à partir de ce point de vue que les réponses aux besoins des sujets plus fragiles produites par l'économie solidaire se fondent sur des modes de production alternatifs et solidaires¹²⁹ et mettent plus en avant la réduction des inégalités que l'accumulation du profit. Nous pouvons alors comprendre la défini-

¹²⁵ *Ibidem*.

¹²⁶ EME Bernard - LAVILLE Jean-Louis, *Les petits boulots en questions*, Paris, Syros/Alternatives, 1988.

¹²⁷ ESPAGNE François, *Économie sociale et solidaire : histoire et valeurs*, op. cit., p. 5.

¹²⁸ LAVILLE Jean-Louis, *Présentation générale. Économie solidaire et changement social*, in LAVILLE Jean-Louis (coord.), *L'économie solidaire*, Paris, CNRS, 2011, pp. 11-12.

¹²⁹ BSI-ECONOMICS, *L'Économie sociale et solidaire, entre rôle palliatif et modèle alternatif*, 16 Juin 2015. Disponible ici : <<http://www.economiematin.fr/news-ess-france-developpement-marche-economie-solidaire>>.

tion d'économie solidaire donnée par Bernard Eme et Jean-Louis Laville dans le *Dictionnaire de l'autre économie* et qui la décrivent comme :

l'ensemble des activités économiques soumises à la volonté d'un agir démocratique où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel ; elle contribue ainsi à la démocratisation de l'économie à partir des engagements citoyens¹³⁰.

L'économie solidaire insiste sur la suprématie de l'intérêt général par rapport au profit et s'appuie sur l'exigence de démocratie qui devrait aboutir à l'engagement des citoyens dans la gestion, dans l'ajustement de l'offre et de la demande et dans l'élaboration des politiques publiques. Cette ambition envisage à la fois une reformulation du concept d'espace public¹³¹ et une pluralité économique. Ce dernier caractère explique même pourquoi dans l'économie solidaire on retrouve des activités aussi très différentes n'appartenant pas forcément à l'économie marchande et se soutenant par une mixité de ressources (subventions publiques, revenus des prestations sur le marché, aide de bénévoles). À suivre des exemples d'organisations de l'économie solidaire : les crèches parentales, le commerce équitable, la finance éthique, le microcrédit, le tourisme solidaire, l'agriculture durable, les services de proximité, les régies de quartier, les différentes formes entrepreneuriales collectives, etc.

Ainsi, bien que l'économie solidaire vienne de l'économie sociale grâce à leur racine historique commune et partage avec elle le même but de proposer un modèle alternatif au capitalisme, on peut identifier plusieurs différences entre les deux¹³².

Tout d'abord, il faut souligner qu'elles ont un poids économique très différentes¹³³. Si, en général, comme nous l'avons vu, l'ensemble de l'Économie sociale et solidaire représente 10 % du PIB et près de 12,7 % des emplois privés en France avec 2,38 millions de salariés¹³⁴, dans ces pourcentages l'économie sociale représente une partie plus importante du PIB grâce à sa présence dans le système d'assurance, à l'importance financière des coopératives bancaires et à la croissance du mouvement associatif. Par contre, les initiatives de l'économie solidaire sont beaucoup plus modestes (en Europe le secteur le plus connu est le commerce équitable).

En outre, pour faire partie de l'économie sociale il suffit un statut juridique adéquat (association, coopérative, mutuelle et fondations). Par contre, pour faire partie de l'économie solidaire il faut en partager la finalité, c'est-à-dire l'idéal de solidarité et de démocratisation de l'économie. Dans la perspective la plus radicale de l'économie solidaire, cette démocratisa-

¹³⁰ EME Bernard - LAVILLE Jean-Louis, *L'économie solidaire*, in LAVILLE Jean-Louis - CATTANI Antonio David (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer, 2006, p. 253.

¹³¹ Cf. LAVILLE Jean-Louis, *Présentation générale. Économie solidaire et changement social*, op. cit ; L. FRAISSE Laurent, *La démocratisation de l'économie*, in LAVILLE Jean-Louis (dir.), *L'économie solidaire*, op. cit.

¹³² Pour les éléments de distinction voire : DACHEUX Éric - GOUJON Daniel, *Principes d'économie solidaire*, Paris, Ellipses, 2011, p. 10 ; BSI-ECONOMICS, *L'Économie sociale et solidaire, entre rôle palliatif et modèle alternatif*, cité.

¹³³ BSI-ECONOMICS, *L'Économie sociale et solidaire, entre rôle palliatif et modèle alternatif*, op. cit.

¹³⁴ Source : <<http://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire>> [Consulté le 29 février 2016].

tion de l'économie doit, selon certains auteurs¹³⁵, remplacer le principe du marché « libre » du capitalisme, parce que le capitalisme même est une négation de la démocratie.

De plus, même si dans le but de produire autrement des biens et des services, les actions des entreprises de l'économie sociale s'inscrivent dans la logique productiviste pour laquelle une majeure production apporte une majeure richesse collective. Par contre, les initiatives d'économie solidaire s'inscrivent dans une logique très critique du productivisme et s'intéressent surtout au domaine de l'environnement et du développement durable. L'économie solidaire porte donc un regard plus critique que l'économie sociale sur l'activité commerciale.

Enfin, à partir du principe de la « double qualité », les décisions au cœur des entreprises de l'économie sociale sont prises en fonction de l'intérêt du collectif composant l'organisation. Dans l'économie solidaire le but est d'élargir cette perspective aux besoins de l'intérêt général, parce que les intérêts d'un collectif ne représentent pas toujours les intérêts partagés par tous les acteurs d'un territoire.

Mais si les caractères de ces deux typologies d'économie *alternatives* à celle strictement orientée au profit sont ainsi différents – et au point que l'économie sociale et l'économie solidaire continuent d'être revendiquées distinctement par certains acteurs – pourquoi les réunir dans une appellation commune ?

Bien que pour certains auteurs, comme Jean-François Draperi et Philippe Frémeaux¹³⁶, la réunion d'économie sociale et d'économie solidaire dans l'appellation commune d'Économie sociale et solidaire soit due au caractère plus complémentaires que concurrents de ces deux courants, elle trouve son origine principalement dans des fins politiques ayant le but de « montrer que la volonté d'alternative est supérieure aux différences de pratiques »¹³⁷. Pour comprendre ce dernier constat il faut considérer un autre mouvement né au milieu des années quatre-vingt-dix et prenant le nom d'*entrepreneuriat social*¹³⁸.

Ce vocable est né aux États-Unis et désignait les entreprises financées par les grandes fondations afin de lutter contre la pauvreté. En Europe, l'entrepreneuriat social s'est développé comme un ensemble de dynamiques entrepreneuriales à finalité sociale (par exemple, revitalisation des quartiers, lutte contre l'exclusion sociale, réinsertion professionnelle de groupes fragiles, redynamisation de régions défavorisées, etc.). À la fin de la première décennie du XXI^{ème} siècle, en France l'entrepreneuriat social s'est présenté comme un nouvel acteur de l'Économie sociale et solidaire dont le caractère principal des entreprises sociales est qu'elles visent à être performantes économiquement afin de résoudre efficacement des problèmes sociaux et environnementaux non prises en charge par les institutions¹³⁹. De cette manière,

¹³⁵ Cf. POLANYI Karl, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1983. CAILLE Alain., *Dé-penser l'économie. Contre le fatalisme*, Paris, La Découverte, 2005.

¹³⁶ DRAPERI Jean-François, *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, op. cit., p. XI., FRÉMEAUX Philippe, *Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ?*, Fondation Charles-Léopold Mayer, 2012.

¹³⁷ DACHEUX Éric - GOUJON Daniel, *Principes d'économie solidaire*, op. cit., p. 10.

¹³⁸ Cf. ALLEMAND Sylvain, « L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social », *Marché et organisations*, vol. 11, n° 1, 2010, pp. 93-105.

¹³⁹ Un exemple d'entreprise sociale française est la start-up Financetesetudes.com qui s'occupe d'aider les étudiants à obtenir un prêt étudiant auprès des banques. Ce service de courtage est complètement gratuit pour les étudiants et représente une vraie ressource surtout pour ceux qui envisagent de faire ses études dans une autre ville, fréquenter une école de commerce ou qui viennent de l'étranger. En général, les étudiants apprécient beau-

l'entrepreneuriat social a le but de substituer une logique d'assistantat par une logique entrepreneuriale afin de responsabiliser les populations en situation de précarité ou d'exclusion. Comme le souligne Jean-François Draperi¹⁴⁰, les entreprises sociales dédient donc une très forte attention à la dimension du *business*. Ceci implique qu'au centre de leur activité il y a la gestion financière qui se traduit dans l'élargissement de leur marché et l'orientation au profit. Une pratique qui pose l'entrepreneuriat social non en complémentarité avec l'État mais en concurrence avec celui.

Tout en considérant que l'entrepreneuriat social est pleinement inscrit dans l'économie du marché, même si le profit obtenu est au service d'un projet social, certains auteurs soutiennent qu'il ne puisse pas faire partie de l'économie sociale parce que, comme le soulignent Éric Dacheux et Daniel Goujon : « il s'agit d'appliquer les "bonnes" recettes de l'entreprise, à l'action sociale », c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas « de remettre en cause une logique de performance à court terme, mais au contraire de l'utiliser pour créer de l'emploi et faire du profit »¹⁴¹.

L'absence de l'idéal de développer une économie reposant sur d'autres principes que la recherche du profit maximum – qui est, par contre, une des facteurs le plus motivant pour les entrepreneurs sociaux – paraît alors situer l'entrepreneuriat social dans une perspective très différente de celle des organisations qui font partie de l'économie sociale ou de l'économie solidaire. Malgré leurs différences, ces dernières organisations partagent en effet le même désir de construction d'une réalité socio-économique alternative à celle existante et, pour cette raison, on peut considérer qu'elles s'inscrivent dans le même projet politique. Mais même si cet idéal permet leur de se reconnaître dans un projet politique partagé, est-il suffisant pour créer une distinction entre ce qui fait partie et ce qui ne fait pas partie de l'ESS ?

Dans le paragraphe suivant nous essayerons de donner une réponse à cette question en approfondissant ce que signifie la construction d'un modèle socio-économique alternatif au sein de l'ESS.

1.1.2.2. Un modèle socio-économique alternatif

Dès son origine de l'Économie sociale et solidaire affirme son caractère alternatif à la démarche socio-économique dominante.

Les premières structures d'économie sociale naissent au milieu du XIX^{ème} siècle pendant l'industrialisation afin de répondre aux besoins des ouvriers et dans le but de mettre en place des solutions collectives pour mieux faire face aux problèmes de santé, de logement,

coup l'activité de Financetesetudes.com à cause de son service de conseil, des taux préférentiels et de l'opportunité qu'elle offre, en respectant certaines conditions, d'obtenir un prêt sans garant. L'indéniable opportunité que ce start-up offre à une partie de la population, dans ce cas la population étudiante, ne se sépare pas du but financier du projet. Si le service est gratuit pour les étudiants, par contre il est payant pour les banques qui vont facturer à la société un chiffre défini par contrat à chaque étudiant que contracte un prêt. En considérant qu'en France on trouve 2,3 millions d'étudiants et que au peu près chaque année entre le 7 e le 10 % d'entre eux obtient un prêt, c'est évident que ce secteur du marché est potentiellement très rentable. Financetesedutes.com, née en 2011, grâce à sa potentialité n'a pas seulement gagné beaucoup de prix pour le start-up, mais elle a aussi obtenu un financement par trois de plus grands investisseurs français (Xavier Niel, Marc Simoncini et Jacques-Antoine Granjon).

¹⁴⁰ DRAPERI Jean-François, *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise*, Paris, Dunod, 2012.

¹⁴¹ DACHEUX Éric - GOUJON Daniel, *Principes d'économie solidaire*, op. cit., p. 11.

d'éducation et d'exploitation des ouvriers. Dans les premiers exemples d'économie nous trouvons des sociétés de secours mutuels, des associations ouvrières de production et de consommation, des clubs et des bibliothèques ouvrières. Ces plusieurs formes d'associationnisme exprimaient, comme le soulignent Danièle Demoustier et Gabriel Colletis, « à la fois un mode de résistance collective à la concurrence, jugée destructrice, des qualifications et des solidarités ouvrières et à "l'indigne salariat", facteur de précarité et de paupérisme »¹⁴². Historiquement, l'économie sociale s'est donc construite dans le refus de la société instituée et, en améliorant le sort des travailleurs avec la création des structures alternatives et complémentaires à celles existantes, elle a soutenu leurs parcours d'émancipation. L'économie sociale semble alors participer depuis son origine à la dimension « imaginaire » de la société énoncée par Cornelius Castoriadis dans le sens de faculté de changement et de création de la société par la société et dans la société. Dans cette dynamique « instituante » se trouve le rôle d'alternatif social propre à l'économie sociale et qui caractérise aussi l'économie solidaire grâce au partage des racines historiques.

Les effets politiques de cette manière de s'approcher à la société se manifestent à partir de la révolution ouvrier de 1848 qui amène à la reconnaissance du « droit au travail par le droit à l'association » légalisant, comme l'expliquent Philippe Chaniel et Jean-Louis Laville, « l'existence d'organisations dans lesquelles une catégorie d'agents, autre que les investisseurs, se voit attribuer la qualité de bénéficiaire »¹⁴³. Au cours de la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, à partir de la reconnaissance de cette particularité de l'associationnisme ouvrier, les démarches associationnistes obtiennent un statut juridique et sont progressivement définies comme des organisations d'économie sociale. Cela signifie que la différence la plus importante au niveau économique entre sociétés capitalistes et organisations d'économie sociale ne passe pas par l'absence totale de but lucratif, mais par la manière dont le capital est géré. Les organisations d'économie sociale se caractérisent comme sociétés de personnes et non de capitaux et ainsi privilégient la constitution d'un patrimoine collectif en imposant des règles garantissant le principe général de non domination du capital¹⁴⁴. L'associationnisme originel débouche sur la légalisation de formes de regroupement avec un contrôle démocratique des activités, qui ne dépendent plus des investisseurs, et, par conséquent, sur la limitation de l'appropriation privée des résultats.

Bien que après la Seconde Guerre mondiale les structures mises en place pour améliorer les conditions des travailleurs aient cédé progressivement la place à l'intervention de l'« État-providence »¹⁴⁵, l'élan associationniste initial a continué à traverser les organisations nées pour prendre en charge les nouveaux besoins sociaux engendrés par la pauvreté et l'exclusion. Les mutations de l'économie ont stimulé la réaction de l'économie sociale qui a démontré d'être en capacité de saisir les opportunités offertes en développant des nouvelles organisa-

¹⁴² DEMOUSTIER Danièle - COLLETIS Gabriel, "L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ?", *Recma*, n° 325, 2012, pp. 21-35.

¹⁴³ CHANIAL Philippe - LAVILLE Jean-Louis, *Économie sociale et solidaire : le modèle français*, Septembre 2014, p. 7. Disponible ici : <<http://www.ess-europe.eu/fr/publication/economie-sociale-et-solidaire-le-modele-francais>>.

¹⁴⁴ BIDET Éric, *Économie sociale, nouvelle économie sociale et sociologie économique*, in LALLEMENT Michel - LAVILLE Jean Louis (dir.), "Qu'est ce que le tiers secteur ? Associations, économie solidaire, économie sociale", *Sociologie du Travail*, vol. 42, n.°4, 2000, p. 38.

¹⁴⁵ CHANIAL Philippe - LAVILLE Jean-Louis, *Économie sociale et solidaire : le modèle français*, op. cit., pp. 8-9.

tions (par exemple, les mutuelles non agricoles d'assurance des biens et des risques patrimoniaux ; l'entrée des associations sur les marchés du sport, du loisir, de la culture, de l'action sociale ; la naissance des coopératives de commerçants)¹⁴⁶.

Au niveau des pratiques « institutantes » dans le sens évoqué par Castoriadis, les premières difficultés pour l'économie sociale sont nées à partir de son insertion dans le droit français en 1981. C'est à ce moment-là, comme le soulignent Philippe Chaniel et Jean-Louis Laville, que « l'économie sociale subit la pression de la dérégulation néolibérale qui se traduit par un accroissement des tendances à l'isomorphisme »¹⁴⁷.

Cependant, cette période de difficulté vécu par l'économie sociale ne signe pas la fin de l'esprit instituant de l'associationnisme français, comme le démontre la naissance des initiatives d'économie solidaire. Ces initiatives, en mettant l'accent sur le modèle du développement et sur la participation citoyenne, reprennent l'ambition de créer une société meilleure grâce à leur attention aux populations de territoires défavorisés et à la recherche d'une démocratisation de l'économie. À la fin du XX^{ème} siècle on trouve alors une rénovation de l'élan associatif de la première moitié du XIX^{ème} siècle quand la solidarité est mise au cœur d'un nouvel projet économique qui insiste sur la solidarité en tant que principe en capacité de résister à l'atomisation sociale, accentuée aujourd'hui par la monétarisation et la marchandisation de la vie quotidienne¹⁴⁸.

Aujourd'hui, à cause de la crise économique, on se trouve de nouveau en face d'une profonde dégradation des conditions d'emploi et de travail (augmentation du chômage, précarisation des contrats, absence de négociations collectives, accroissement des inégalités de rémunération, etc.) et, même si l'ESS a vu son poids économique se consolider au cours du vingtième siècle, cette situation représente aussi pour elle une nouveau défi sociale, économique et même politique. De plus, comme l'accentuent Danièle Demoustier et Gabriel Colletis, la crise peut aussi se montrer comme « un bon révélateur des spécificités statutaires et conventionnelles des entreprises d'ESS, qui, en période de croissance, peuvent être masquées par la dynamique économique induisant un certain "isomorphisme" »¹⁴⁹. En face aux nouvelles difficultés nées par la crise économique qui demandent une très forte réaction à tous les acteurs économiques de la société, l'ESS semble montrer à la fois une capacité originelle de résistance aux fluctuations économiques et des potentialités inédites pour mettre en place un diverse modèle économique¹⁵⁰. En suivant encore Danièle Demoustier et Gabriel Colletis, ces deux aspects propres à l'Économie sociale et solidaire émergent en fonction de la manière dont on considère la crise actuelle : soit conjoncturelle, soit structurelle.

¹⁴⁶ ESPAGNE François, *Économie sociale et solidaire : histoire et valeurs*, op. cit., p. 9.

¹⁴⁷ CHANIAL Philippe - LAVILLE Jean-Louis, *Économie sociale et solidaire : le modèle français*, op. cit., p. 12 : « En particulier les mutuelles et coopératives rencontrent des problèmes inédits pour conserver leur particularité et manifestent "un appauvrissement du processus solidaire" ».

¹⁴⁸ PERRET Bernard, *Les nouvelles frontières de l'argent*, Paris, Le Seuil, 1999.

¹⁴⁹ DEMOUSTIER Danièle - COLLETIS Gabriel, "L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ?", op. cit., p. 23.

¹⁵⁰ Même Matthieu Hély et Pascale Moulévrier dans leur livre qui critique l'Économie sociale et solidaire reconnaissent qu'elle rencontre un certain succès en temps de crise, tant aujourd'hui que par le passé, car elle « dispose d'une faculté d'adaptation perpétuelle qui lui permet de présenter des visages différents, selon la conjoncture » (HELY Matthieu – MOULEVRIER Pascale, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, Paris, La Dispute, 2013, p. 22).

Dans le premier cas, l'ESS se montre comme un réel amortisseur de crise, comme Danièle Demoustier avait déjà remarquait il y a plus de dix ans :

on observe en effet qu'elle connaît une croissance plus lente que la moyenne en période de forte de croissance du fait des coûts de la démocratie et de la solidarité, mais plus forte en période de ralentissement du fait de ses capacités d'adaptation et d'innovation¹⁵¹.

La réponse à la crise de l'ESS se présente alors surtout comme une forme de résistance qui s'enracine dans la régulation statutaire propre à ses organisations et dans la solidarité entre diverses structures. Au niveau interne, on trouve un ensemble des caractéristiques statutaires – comme la constitution des réserves impartageables, la « double qualité » et la gouvernance participative – permettant à la fois : d'établir une stratégie économique à long terme, et donc de se baser sur une « finance lente »¹⁵² qui ne demande pas un rapide retour sur les investissements ainsi que de mettre en place des arbitrages entre les salaires et les emplois et des propositions de flexibilisation du temps de travail et des revenus. Au niveau externe, le phénomène de la solidarité entre coopératives, qui prends la forme de l'intercoopération, accroît les capacités de résistance et d'adaptation aux difficultés de marché. L'ensemble de ces caractéristiques spécifiques de fonctionnement, de gestion et de gouvernance des entreprises de l'ESS, semble les rendre moins sensibles aux aléas conjoncturels.

Dans le deuxième cas, si on considère la crise comme structurelle, l'ESS, à partir du questionnement sur ses capacités de résistance à la crise, se pose à la base d'une réflexion sur les opportunités de changement du système économique qu'elle peut offrir. Comme montre son histoire, même si l'ESS est en effet née avec le capitalisme, sa nature et son rôle ont été remodelés à chaque crise structurelle. Pour cette raison, Danièle Demoustier et Gabriel Colletis suggèrent de la voir dans la période actuelle « à la fois comme héritière du passé (une construction sociale) déstabilisée par les contraintes actuelles, mais aussi porteuse de nouvelles perspectives socio-économiques »¹⁵³. Dans cette perspective, ses promoteurs revendiquent le rôle de l'ESS dans la construction d'un modèle divers de développement socio-économique en réinterrogeant ses propres pratiques. En particuliers, les deux auteurs identifient, pour les organisations d'ESS qui envisagent des stratégies à long terme, quatre zones d'intervention pour construire un nouveau mode de développement socio-économique : la croissance économique, le développement durable, la construction des dynamiques sociales et la régulation des rapports économiques.

La crise actuelle n'est que la dernière parmi les crises qui depuis les années quatre-vingts traversent les économies libérales¹⁵⁴. Pour avoir un développement moins cyclique et donc plus équilibré, les auteurs suggèrent de s'appuyer sur les entreprises qui ne recherchent pas le profit maximum, mais des résultats économiques et sociaux obtenus d'une manière moins rapide mais plus régulière. La « finance lente » et la tendance à la négociation des salaires et des

¹⁵¹ DEMOUSTIER Danièle, "L'économie sociale et solidaire face aux mutations du travail : l'expérience française", *Comparaisons internationales*, n° 18, 2004, p. 19.

¹⁵² *Ibi*, p. 26.

¹⁵³ *Ibi*, p. 28.

¹⁵⁴ PIKETTY Thomas, *Le capital au XXI siècle*, op. cit.

prix propres des organisations de l'ESS paraissent donc une bonne base de départ pour imaginer une économie qui interprète la croissance économique de manière différente.

Outre à la crise économique, la crise climatique et l'épuisement des ressources naturelles représentent un enjeu d'aujourd'hui qui demande le partage d'une vision à long terme et plus durable. Par rapport à cette situation, l'intérêt que les entreprises d'ESS ont pour le développement durable, montré par leur rôle de précurseurs dans le recyclage et le réemploi des biens et dans les circuits courts et les modes d'échange équitables, font de ces organisations une ressource importante en France pour la construction d'une « société écologiste » se basant sur de nouveaux modes de production, de consommation et d'échange.

De plus, un nouveau développement économique plus équilibré et plus durable doit se baser sur une perspective capable de mettre en relation les diverses réalités composant la société et recréant à la fois des solidarités partielles et des dynamiques horizontales et verticales. Afin d'éviter l'enfermement local et les barrages bureaucratiques, les auteurs suggèrent que la perspective de référence devienne celle de l'intérêt général qui peut être construite sur la base des solidarités sociales et intergénérationnelles. Comme on a déjà vu, l'ESS a une longue tradition de solidarité et celle-ci peut devenir un point de repère et de départ afin de construire un mode de développement plus solidaire.

Enfin, on peut même imaginer un développement économique mieux régulé, c'est-à-dire basé sur de nouveaux modes d'échanges non nécessairement marchands, mais bien plus démocratiques et plus équitables se situant aux côtés de la concurrence et de la réglementation. Ce changement peut se baser sur la valorisation de l'intercoopération entre les diverses réalités sociales et économiques. De son côté, l'ESS vient d'un projet de « socialisation de l'économie »¹⁵⁵ reposant sur les principes de l'association, de la coopération et de la mutualisation et qui en demande l'intégration et la coordination.

En résumant, grâce à la non-lucrativité et à la gouvernance démocratique, les entreprises de l'ESS semblent constituer un réel amortisseur de crise. A partir de ce constat elles paraissent ouvrir à une autre perspective socio-économique. Mais si justement les spécificités de cette manière de faire économie permettent d'amortir les effets de la crise considérée comme conjoncturelle, les dynamiques de réponse à une crise structurelle illustrées par Danièle Demoustier et Gabriel Colletis restent encore à venir. Ou mieux, l'ESS est considérée en germe porteuse d'un modèle socio-économique alternatif au capitalisme, mais c'est l'élan associativiste qui aujourd'hui n'a plus le même désir émancipateur de mise en discussion de la société comme l'explique le constat suivant de François Espagne :

alors que l'associationnisme polymorphe de 1848 était à la fois réponse à des besoins très concrets mais aussi porteur d'un projet de substitution d'un ordre social nouveau au désordre établi, les associationnismes diversifiés du XX^{ème} siècle sont marqués par le déclin de cette eschatologie¹⁵⁶.

La réduction de l'ambition instituant des premières formes d'associationnisme a progressivement réduit aussi l'intérêt pour le projet politique à l'origine duquel elle était. Sur ce sujet Philippe Chanial et Jean-Louis Laville remarquent :

¹⁵⁵ *Ibi*, p. 31.

¹⁵⁶ ESPAGNE François, *Économie sociale et solidaire : histoire et valeurs*, op. cit., p. 8.

Au total, alors que le poids économique de l'économie sociale s'est consolidé au cours du XX^{ème} siècle, il n'en a pas été de même pour sa portée politique. Le choix des membres en fonction de leur rapport à l'activité a considérablement restreint le sentiment d'appartenance sur lequel s'appuyaient les dynamiques associationnistes pionnières. La spécialisation, l'évaluation de l'efficacité productive des coopératives et mutuelles en référence à celle des autres entreprises, l'insertion des associations dans les politiques sociales nationales ont entraîné une technicisation des enjeux liés aux organisations d'économie sociale. Les entités de l'économie sociale n'ont que faiblement influencé le débat public et ont souvent abandonné l'ambition sociétale au profit de la recherche de performance gestionnaire ou du respect des normes publiques¹⁵⁷.

Les contraintes de la concurrence marchande, l'insertion dans les politiques nationales et la réduction des financements de l'État ont demandé aux organisations de l'ESS une majeure concentration sur les aspects gestionnaire et économique en affaiblissant la dynamique solidaire et démocratique. Si la pente gestionnaire et économique a amené à un consolidation du poids économique de l'ESS au XX^{ème} siècle, cette stabilisation semble avoir été directement proportionnelle à la réduction de l'intérêt pour la dimension politique propre à l'associationnisme initial¹⁵⁸. S'ensuit une inévitable réduction aussi de l'impact sur la société des organisations de l'ESS.

Aujourd'hui, l'orientation instituante et les objectifs de changement qui ont traversé toute l'histoire de l'ESS semblent alors être mis en discussion par les nouveaux défis proposés par l'économie marchande. En effet, que les organisations de l'ESS relèvent de la sphère marchande ou non-marchande, leur appartenance au marché, dont elles subissent les contingences, l'imbrication dans le fonctionnement de l'État et l'affaiblissement de la perspective politique en faveur d'un repliement sur la performance économique, rendent difficile de les distinguer de manière évidente des autres acteurs économiques et sociaux¹⁵⁹. Aussi la borne entre les organisations de l'ESS et les entreprises sociales se nuance. Cependant, auteurs comme Danièle Demoustier et Gabriel Colletis soutiennent que la crise économique actuelle semble ouvrir l'opportunité à l'ESS pour se présenter comme une guide pour construire un nouveau modèle de développement économique plus équilibré, plus durable, plus solidaire et mieux régulé.

Mais sur quel constat s'appuie cette conviction ?

Le point de départ pour distinguer plus nettement entre l'organisation d'ESS, les entreprises sociales et les entreprises orientées au maximum profit tout court et à la fois pour remettre en place les potentialités instituantes des organisations d'ESS et pour retrouver une unité dans la pluralité, se trouve au cœur de leurs propre statut et consiste dans le fait qu'elles sont des sociétés de personnes et non de capitaux.

¹⁵⁷ CHANIAL Philippe - LAVILLE Jean-Louis, *Économie sociale et solidaire : le modèle français*, op. cit., p. 10.

¹⁵⁸ Cf. DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. Rapport final*, étude pour la DIES-Mire, Ministère du Travail et des Affaires sociales, Institut d'études politiques de Grenoble, Eseac, 2003, p. 111. Disponible ici : <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00109327>> : « quand le projet devient purement financier et qu'il conduit, comme dans certaines filiales de SCOP ou d'autres externalisations d'entreprises lucratives, à valoriser le capital investi sans que cela soit subordonné à la défense de l'emploi et de la qualification des salariés et à la démocratie économique, on peut penser que le projet socio-politique s'efface derrière le projet financier ».

¹⁵⁹ Cf. FRÉMEAUX Philippe, *La nouvelle alternative ?*, op. cit., ch. III.

Cette caractéristique est à l'origine d'un modèle de gouvernance « démocratique » où le pouvoir n'est pas détenu par le propriétaire du capital, mais par les sociétaires, adhérents, coopérateurs, chacun disposant d'une voix dans les assemblées délibératives¹⁶⁰. Ce modèle de gouvernance se trouve au cœur de l'entrepreneuriat *autre* typique de l'ESS, c'est-à-dire l'*entrepreneuriat collectif* qui, s'édifiant sur l'engagement de tous les membres de l'organisation, permet d'imaginer une nouvelle manière de concevoir le développement économique, notamment s'inscrivant dans la mutualisation des risques, des temps, des compétences, des ressources et des revenus.

1.1.2.3. *Entreprendre autrement*

Dès leur naissance, au cœur d'entreprises d'ESS, se trouve non pas le capital mais l'humain. Ce constat s'enracine historiquement dans l'année 1848, c'est-à-dire quand le « droit au travail par le droit à l'association » a été reconnu. Dans cette reconnaissance se trouve en effet la pierre angulaire de la naissance de l'entrepreneuriat collectif. La dimension collective de l'entrepreneuriat renvoie à une perspective fortement anti capitaliste enracinée dans le mouvement ouvrier qui a toujours cherché à supprimer les intermédiaires (marchands, entrepreneurs, commerçants). Le but de cette action c'était, comme l'explique Danièle Demoustier :

de ne pas laisser à d'autres le fruit de son travail, et l'appropriation collective des fonctions productives visait à obtenir un « juste salaire » ou un « juste prix ». L'auto-organisation est ainsi le moteur de l'association des membres : c'est ce regroupement autour d'un projet socio-économique partagé qui définit l'entreprise collective des personnes qui n'auraient jamais eu cette fonction dans une société de capitaux¹⁶¹.

Au milieu du XIX^{ème} siècle les sociétés mutuelles et les coopératives qui ont commencé à se développer avaient à leur centre la lutte contre les risques sociaux associés au salariat industriel et la production et la distribution des biens ou services de manière alternative aux entreprises capitalistes. Cette mobilisation de personnes qui s'étaient associées en liberté, responsabilité, autonomie et solidarité, a posé les premières bases pour une économie plus sociale et plus solidaire au cœur même de la société industrielle dominée par les rapports sociaux capitalistes¹⁶².

Dès sa naissance dans l'associationnisme ouvrier, la notion d'entrepreneuriat collectif français a subi un parcours évolutif et aujourd'hui nous pouvons le décrire en considérant trois perspectives¹⁶³ : les principes statutaires représentant les conditions de départ qui identi-

¹⁶⁰ *Ibi*, ch. 4.

¹⁶¹ DEMOUSTIER Danièle, *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte, 2001, p. 93.

¹⁶² FRÉMEAUX Philippe, *Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ?*, Fondation Charles-Léopold Mayer, 2012, p. 12.

¹⁶³ Le point de repère pour cette analyse ce sont le *Rapport final* et l'article qui s'ensuit sur la revue *Recma* à partir de la recherche sur les critères d'appartenance à l'économie sociale et solidaire de Danièle Demoustier, Damien Rousselière, Jean-Marc Clerc et Benoît Cassier réalisé en 2003 dans le cadre du programme « L'économie sociale et solidaire en région » coordonné par la DIES et la Mire. Ce rapport a été choisi comme référence principale sur le thème de l'entrepreneuriat collectif dans l'Économie sociale et solidaire parce que, au moment donné, il est le résultat de la recherche la plus vaste réalisée dans ce secteur. Cependant notre parcours

fient un projet d'entrepreneuriat collectif ; les caractéristiques de fonctionnement de l'entrepreneuriat collectif décrivant comme les principes statutaires glissent dans la réalité ; et la perspective mutualiste qui est encore plus un objectif qu'un fait établi.

Ces trois logiques s'enracinent dans la mobilisation d'acteurs sociaux vers l'appropriation d'un projet partagé développé autour de l'affirmation ou de la construction d'une identité collective. Étant donné que « traditionnellement, les organisations d'ESS sont définies comme des groupements de personnes qui s'emparent de la forme de l'entreprise pour atteindre leurs objectifs »¹⁶⁴, la transmission des valeurs et des buts originels de l'organisation devient un enjeu essentiel afin d'assurer la pérennité du projet. Comme le souligne Philippe Frémeaux :

Société des personnes, les organisations de l'économie sociale ne peuvent rester fidèles à leur objet social initial qu'à condition que les personnes en qui s'incarne continuent d'y croire et ne se contentent pas de répéter un bréviaire sans rapport avec leurs convictions profondes ou leurs pratiques concrètes¹⁶⁵.

Cet enjeu s'inscrit dans le thème de l'adhésion à la culture d'entreprise. Dans la logique d'une société de capitaux, la culture d'entreprise a le rôle d'unir le personnel autour du nom, des produits, des services, des clients, de l'image de marque..., afin de devenir un facteur de performance en rassemblant le personnel et en le motivant. Dans la logique d'une société des personnes, qui n'a pas comme but la performance économique ou la réalisation de bonus mais la réponse à un besoin social, la "culture d'entreprise" doit se traduire en engagement et intérêt personnels dans le projet de l'organisation afin d'en garantir la pérennité, parce que l'identité du sociétariat peut en redéfinir l'identité et les engagements¹⁶⁶. À ce niveau s'installe aussi la réflexion sur la capacité d'engagement à un projet partagé qui peut coïncider avec un idéal politique. Sans entrer dans les détails de la question politique, les observations suivantes analyserons la liaison existante et à venir entre le modèle de l'entrepreneuriat collectif et l'appropriation du projet collectif par les individus.

Les principes statutaires de l'entrepreneuriat collectif sont : le principe de la double qualité, la gouvernance démocratique et la propriété collective. Ces principes reflètent les principes statutaires propres aux entreprises d'économie sociale et dont les entreprises d'économie solidaire s'approprient quand elles choisissent le statut associatif ou coopératif.

ne va pas coïncider avec celui des chercheurs (Cf. DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien- CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. Rapport final*, op. cit. Disponible ici: <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00109327>>. DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien- CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, "L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire", *Recma*, n° 290, 2003, pp. 56-73).

¹⁶⁴ Cf. DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. Rapport final*, op. cit., pp. 114-115 : « Traditionnellement, les organisations d'économie sociale et solidaire sont définies comme des groupements de personnes qui s'emparent de la forme de l'entreprise pour atteindre leurs objectifs. En cela, elles sont des organisations privées (et ne peuvent donc pas s'insérer dans un clivage qui opposerait des acteurs privés et des acteurs publics). Cela suppose au démarrage une mobilisation d'acteurs sociaux, autour de l'affirmation ou de la construction d'identités collectives ».

¹⁶⁵ FRÉMEAUX Philippe, *La nouvelle alternative ?*, op. cit., p. 70.

¹⁶⁶ DEMOUSTIER Danièle, "L'économie sociale et solidaire", op. cit., p. 144.

Le principe de la « double qualité », comme nous l'avons déjà vu, consiste dans la coïncidence du rôle d'associé et d'usager. Traditionnellement¹⁶⁷, dans cette perspective l'entrepreneur collectif est à la fois associé (du groupement de personnes et de capitaux) et usager (de l'activité que réalise l'entreprise associative). L'entreprise qui fait sienne ce principe est créée afin de satisfaire les besoins des usagers et donc représente le moyen pour atteindre ce but. L'entreprise se caractérise alors comme une association de personnes qui s'oppose au groupement impersonnel de capitaux¹⁶⁸.

L'entrepreneuriat collectif s'exprime également par la démocratie entre les membres en se fondant sur le principe « un(e) associé(e) = une voix ». La gouvernance démocratique est la base d'une distribution du pouvoir différente de celle des entreprises à but lucratif, où le pouvoir est détenu par le propriétaire du capital. Dans les organisations d'Économie sociale et solidaire ce sont les sociétaires, les coopérateurs, les mutualistes qui jouent un rôle décisionnel dans les assemblées délibératives. La responsabilité concernant la gestion stratégique et économique de l'entreprise est alors répartie et incombent aux personnes qui ont décidé de s'engager en partageant ces buts. Le premier objectif de la gouvernance démocratique est alors d'assurer la reproduction du groupe qui porte le projet en soutenant la vitalité de la vie démocratique¹⁶⁹.

La propriété collective se caractérise par les réserves impartageables qui sont alimentées par les excédents de gestion. La propriété et la maîtrise collective des excédents de gestion sont les principes de base qui différencient l'entreprise collective de l'entreprise lucrative, parce que les réserves impartageables et l'absence ou la faible rémunération du capital investi interdisent à une entreprise d'économie sociale et solidaire d'entrer dans une logique de profit¹⁷⁰. Le profit et l'enrichissement personnels ne peuvent donc pas être le but de l'activité. Ce principe de non-lucrativité représente un double enjeu : d'une part, elle s'inscrit dans l'opportunité de la pérennité de l'organisation ; d'autre part, surtout dans les Scop, elle est au sein de la structure démocratique parce qu'elle ouvre une réflexion sur le rapport entre détention, répartition et affectation du revenu¹⁷¹.

Bien que le respect formel des principes statutaires permette de gérer les conflits internes et de réduire l'effet de la crise, le statut en soi-même « ne saurait dynamiser l'organisation ni mobiliser l'ensemble des “parties prenantes” »¹⁷² à s'approprier du projet et de l'identité collective. Pour cette raison, on ne peut pas considérer les principes statutaires comme suffisants pour décrire une réalité qui « dépasse largement les seules règles instituées dans les statuts »¹⁷³. En suivant les observations de Danièle Demoustier, Damien Rousselière, Jean-Marc Clerc et Benoît Cassier dans le *Rapport final* concernant les critères d'appartenance à l'économie sociale et solidaire, il faut alors retravailler les principes statutaires afin d'intégrer les diverses dynamiques mises en place par l'entrepreneuriat collectif. Il faut envisager donc

¹⁶⁷ Ibi, p. 94.

¹⁶⁸ DRAPERI Jean-François, *Comprendre l'économie sociale*, op. cit., p. 19.

¹⁶⁹ FRÉMEAUX Philippe, *La nouvelle alternative ?*, op. cit. p. 97.

¹⁷⁰ Ibi, p. 95.

¹⁷¹ DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire*, op. cit., p. 66.

¹⁷² DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. Rapport final*, op. cit., p. 116.

¹⁷³ Ibi, p. 118.

des nouvelles clés de lecture qui n'élargissent ni enrichissent pas seulement la portée des principes statutaires, mais qui prennent en considération des dynamiques existantes au-delà d'eux et qu'on peut appeler « caractéristiques de fonctionnements ».

Au début, nous constatons qu'aux organisations d'ESS ne prennent pas seulement partie les associés, mais aussi les usagers ou salariés non associés, bénéficiaires, partenaires, etc. Par exemple, nous pouvons remarquer que dans les Scop les salariés ne sont pas tous des associés, même s'ils peuvent participer comme les associés à la création de la richesse collective. En général, il existe de bénéficiaires non membres et de membres non bénéficiaires. La conséquence est la naissance d'un débat concernant le principe de la « double qualité » qu'on peut résumer dans la question suivante de Danièle Demoustier :

n'est-il pas un peu spécieux de réserver la qualité de membre à celui qui paye sa cotisation même s'il ne participe pas aux activités et de la refuser au bénévole qui « paye de sa personne » mais ne verse pas de cotisation ?¹⁷⁴

À partir de cette remarque, il faut élargir la notion de « double qualité » et, à cet égard, le groupe de recherche du *Rapport final* suggère de l'amplifier avec « la notion plus informelle de co-production collective » qui permet de regrouper un nombre plus large d'acteurs et de décrire de manière différente les relations entre eux. Cette nouvelle notion permet de mieux décrire mieux l'ensemble des relations caractérisant les initiatives d'ESS. Mais il faut souligner que dans la compréhension des dynamiques d'entrepreneuriat collectif elle ne va pas substituer la notion de « double qualité », étant donné que cette dernière contient en soi un principe de « double » implication auquel, par contre, la notion de « co-production collective » ne paraît pas se faire référence. Comme le souligne Jean-François Draperi :

Plutôt que d'être considérée comme une règle, l'affirmation de la double qualité comme principe central de l'économie sociale doit être comprise comme un moyen de la finalité éducative et émancipatrice d'économie sociale. C'est là son intérêt majeur : l'expérience du sociétaire est spécifique¹⁷⁵.

La notion de « double qualité » reste un objectif à garder, parce que l'implication de tous les acteurs est l'idéal de chaque organisation, car la « double qualité » lie le pouvoir de décision non pas à la propriété du capital mais à la participation à la réalisation de l'activité.

Deuxièmement, en considérant que les décisions les plus stratégiques prises au sein d'organisations d'ESS viennent de ceux qui ont engagé leur responsabilité – par exemple leur capital dans les Scop – Danièle Demoustier, Damien Rousselière, Jean-Marc Clerc et Benoît Cassier soutiennent qu'à la notion de « démocratie représentative » il faut ajouter celle de « participation ». Ceci signifie que les relations démocratiques formelles ne suffisent pas pour décrire une réalité où, comme nous le venons de voir, la participation aux activités ne coïncide pas directement avec le niveau d'engagement. Il faut alors imaginer aussi de mettre en place des moyens d'information, de consultation et de participation aidant l'engagement de tous les acteurs qui participent à la vie collective, sans oublier que cet engagement et

¹⁷⁴ DEMOUSTIER Danièle, « L'économie sociale et solidaire », op. cit., p. 95.

¹⁷⁵ DRAPERI Jean-François, *Comprendre l'économie sociale*, op. cit., p. 20.

l'appropriation du projet sont soutenus aussi par les relations interpersonnelles et la participation moins institutionnelle¹⁷⁶.

Ce constat fait émerger aussi une réflexion sur le thème du *pouvoir* dans les entreprises d'ESS. En suivant le principe d'une « démocratie représentative et participative », le pouvoir dans l'organisation doit se situer au milieu d'une absence de pouvoir – à l'origine d'une prise de décision trop lente qui risque d'affecter la pérennité de l'organisation – et d'une transformation vers le pouvoir personnel – qui ne soutient pas les procès démocratique dans la prise de décisions. Étant donné que la délégation du pouvoir n'est pas seulement inévitable mais nécessaire¹⁷⁷, surtout dans les grandes organisations, la clé de la réussite se trouve selon les chercheurs du *Rapport final* dans sa conception comme « l'exercice d'une autorité légitime plutôt que d'une direction toute puissante »¹⁷⁸. Vu que la direction est responsable de la gestion de forces et de conflits dans le collectif, elle ne peut pas être simplement imposée, mais il faut qu'elle soit acceptée et considérée légitime par les membres du collectif.

Au cœur du thème de la légitimité du pouvoir de la direction, les chercheurs soulignent aussi qu'il y a une distinction à faire entre le concept de pouvoir et le concept d'autorité. Si nous considérons la théorie d'organisation classique, elle repose sur un concept d'autorité qui la confond avec le rapport hiérarchique et la subordination salariale¹⁷⁹. C'est évident que cette analyse ne permette pas de décrire les rapports de pouvoir propres de l'entrepreneuriat collectif se caractérisant en effet par des rapports contradictoires et consubstantiels : à la fois on trouve des rapports de subordination et d'engagement des salariés et des rapports d'autonomie et en parallèle de dépendance économique des usagers¹⁸⁰. Ce phénomène est particulièrement évident dans les Scop et atteint son expression maximale dans les Coopératives d'Activités et d'Emploi.

Cela ne signifie pas que, même si les chercheurs ne l'explicitent pas, le concept d'autorité doit être exclu de l'analyse mais qu'il doit être retravaillé en fonction des particularités de l'entrepreneuriat collectif.

Si nous reprenons la distinction encore actuelle de Max Weber entre l'autorité comme « aptitude à faire observer volontairement les ordres » et le pouvoir comme « aptitude à forcer l'obéissance », c'est l'autorité qui se trouve à l'origine d'un pouvoir légitime, c'est-à-dire d'un pouvoir qui a besoin seulement d'un minimum de coercition pour obtenir respect et obéissance. Déjà Weber reconnaît qu'il n'existe pas un seul type d'autorité, mais qu'il en existent plusieurs typologies représentant le produit de formes différentes d'exercice du pou-

¹⁷⁶DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire*, op. cit., p. 67. Exemples des relations interpersonnelles : « relations de fait (bouche à oreille, téléphone, repas...) ou organisées (groupes de travail, commissions...), ce qui repousse les limites de la démocratie représentative purement formelle ».

¹⁷⁷*Ibidem* : « La présence d'une Direction (au sens large du terme) faisant autorité dont la légitimité n'est pas contestée, est l'un des facteurs-clés de la cohérence ou de la réussite de la démarche collective ; car cette autorité est le lieu d'expression d'un équilibre de forces qui, plutôt que de s'épuiser dans une opposition infinie, dépassent l'opposition pour renforcer et représenter l'entrepreneuriat collectif : plus partagée et disposant de moins de prérogatives qu'une direction patronale, l'autorité associative et coopérative a, par contre, plus de responsabilités dans la coordination et la régulation des tensions propres à tout collectif de travail ».

¹⁷⁸*Ibidem*.

¹⁷⁹*Ibi*, p. 61.

¹⁸⁰DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien, *L'apport des entreprises d'économie sociale au débat sur la recomposition du travail et de l'activité*, in *Mondialisation et régulation sociale*, Paris, L'Harmattan, 2003.

voir¹⁸¹. Où ce dernier se transforme en autorité quand il peut se fonder sur l'acceptation générale d'une argumentation légitimatrice implicite ou explicite. L'autorité consiste alors en une forme d'adhésion à un discours légitimateur et ce sont donc la nature et le degré de l'adhésion les variables qui mettent en cause les modalités de l'exercice du pouvoir bien que les caractéristiques de l'individu sur lesquels il s'exerce¹⁸².

La légitimité du pouvoir de la direction des organisations caractérisées par l'entrepreneuriat collectif s'appuie alors elle-même sur l'adhésion au discours fondant et traversant tant l'organisation que le mouvement de l'ESS. Par conséquent il faut se poser une question identitaire concernant la capacité de définir son identité en tant qu'organisation et après d'engager autour de cette définition et d'un projet partagé tous les acteurs contribuant à la co-production collective.

À ce niveau, nous pouvons faire deux premiers constats sur les organisations orientées vers l'entrepreneuriat collectif : la réflexion sur son identité et ses projets est fondamentale au sein d'une entreprise qui veut se gérer de manière collective ; nous comprenons encore mieux l'importance d'enrichir les règles de la démocratie représentative par des moyens d'information et de formation alimentant la participation directe au sein de la vie collective.

Dans ce cadre, dans le but de développer l'appropriation de l'identité et du projet partagé, les chercheurs du *Rapport final* trouvent nécessaire d'accompagner aussi le dernier principe statutaire de la propriété collective, basée sur les réserves impartageables, avec des formes d'appropriation collective. En particulier, ils identifient dans le travail collectif et les apprentissages collectifs des moyens pour soutenir l'appropriation du projet par les acteurs.

Dans les organisations d'ESS, le travail collectif est valorisé de diverses manières. Par exemple, dans les Scop, même si les salariés bénéficient de beaucoup d'autonomie, ceci ne nie pas « une prise de conscience de la complexité de l'entreprise, donc de l'interdépendance des différentes fonctions »¹⁸³. Le travail collectif se montre aussi comme une source d'apprentissage collectif dans les organisations d'ESS. En particulier, les chercheurs identifient trois domaines d'apprentissage collectif : l'organisation de la vie collective (socialisation, animation) ; l'acquisition de compétences et de responsabilités « professionnelles » dans la production de services (organisation d'activités, acquisition de métiers) ; l'accès à des responsabilités globales internes et externes (gestion et représentation de l'organisation). Et ils identifient aussi trois méthodes d'apprentissage : « sur le tas », par des accompagnements plus individualisés et par des stages de formation spécifiques.

¹⁸¹ Max Weber distinguait trois types d'autorité : l'autorité charismatique basée sur la personnalité d'un « leader » ; l'autorité traditionnelle fondée sur les précédents et les usages ; l'autorité bureaucratique basée sur des procédures et des règles juridiques formalisées.

¹⁸² Cf. COENEN-HUTHER Jacques, "Pouvoir, autorité, légitimité", *Revue européenne des sciences sociales*, vol. 43, n° 131, 2005, pp. 135-145. Jacques Coenen-Huther exemplifie cette conception en s'appuyant sur la « formule politique » de Gaetano Mosca qu'il décrit à la page 136 de son article : « On entend par là, écrit cet auteur, le fait que "la classe dirigeante justifie son pouvoir en le fondant sur une croyance ou sur un sentiment qui, à cette époque ou dans un peuple déterminé, sont généralement acceptés" (1955, p. 321). Pour être efficace, poursuit Mosca, la formule politique "doit correspondre à la conception du monde qui est, à un certain moment, celle du peuple considéré" (Ibidem, p. 322). Ainsi, l'autorité est le fruit de l'adhésion sans réserve à un discours légitimateur » (MOSCA Gaetano, *Lezioni di storia delle istituzioni e delle dottrine politiche*, 1937, tr. fr., *Histoire des doctrines politiques depuis l'Antiquité jusqu'à nos jours*, Paris, Payot, 1955).

¹⁸³ *Ibi*, p. 117.

À cause de cette forte dimension éducative propre aux organisations d'ESS, le groupe de recherche suggère une nouvelle clé de lecture et appellent les organisations d'ESS « organisations apprenantes » ou « entreprises qualifiantes »¹⁸⁴. Bien que cette théorie de la *learning organisation*¹⁸⁵ à laquelle ils se réfèrent appartienne aux études de *knowledge management*¹⁸⁶, le thème de l'organisation apprenante représente quand même un concept intéressant pour deux raisons. Tout d'abord, pour le privilège qu'il donne au niveau du groupe par rapport au niveau individuel dans la résolution des problèmes organisationnels¹⁸⁷ et, ensuite, pour sa critique aux structures hiérarchiques traditionnelles. Ce modèle éducatif est une perspective d'analyse à retenir parce qu'elle aide à comprendre la dynamique générale d'apprentissage traversant une organisation basée sur l'entrepreneuriat collectif. Mais d'autre part, ce modèle doit être intégré avec une réflexion sur le courant éducatif généralement adopté et reconnu dans les initiatives de l'ESS, c'est-à-dire le courant de l'éducation populaire française¹⁸⁸.

En liaison avec les thèmes de la légitimité du pouvoir et de l'appropriation de l'identité et du projet partagé, se trouve aussi le thème de la naissance d'un sujet entrepreneurial différent du sujet entrepreneurial classique qui développe son projet en cohérence parfaite avec le modèle capitaliste du marché. En fait, à partir des caractéristiques propres à l'entrepreneuriat collaboratif de l'ESS que nous venons de décrire, une nouvelle figure d'entrepreneur semble apparaître à l'horizon : la figure de l'entrepreneur social et solidaire. Sa spécificité principale est de ne pas aspirer à son enrichissement personnel, car la production d'un bien ou d'un service répondant à un besoin bien identifié est son premier objectif. La rentabilité immédiate vient après la réussite du projet mené par l'organisation. L'entrepreneur « classique », qui aspire d'abord à « être indépendants », et l'entrepreneur de l'ESS ont alors deux points de vue différents, comme l'explique Philippe Frémeaux :

Ce que certains verront comme un défaut est sans doute leur plus grande vertu : les entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire – mais c'est aussi le cas de la plupart des patrons de PME – ont un comportement différent de celui du capitaliste quand celui-ci n'a plus pour objectif que d'accumuler de l'argent, de la richesse sous sa forme abstraite. Ils aspirent à bien vivre, à être justement récompensés de leur travail, hors de tout esprit sacrificiel¹⁸⁹.

Philippe Frémeaux appelle « sobriété entrepreneuriale volontaire » ce mélange de « goût d'entreprendre », de « volonté d'être utile » et d'« hédonisme tempéré » qui oriente les entrepreneurs sociaux et solidaires à ne pas chercher la croissance indéfinie une fois atteint leur objectif de départ.

¹⁸⁴ *Ibidem*.

¹⁸⁵ SENGE Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday Currency, 1990.

¹⁸⁶ Le but principal de l'*learning organisation* est de développer le transfert et l'appropriation des connaissances dans une entreprise. Pour cette raison elle valorise seulement certains fonctions de l'apprentissage, telle que la capacité des entreprises de s'y appuyer pour s'adapter au changement.

¹⁸⁷ FERRARY Michel - PESQUEUX Yvon, *Management de la connaissance*, Paris, Economica, 2011.

¹⁸⁸ ANNEXE 4 – Fiche de travail : vers une récupération des principes de l'éducation populaire française dans l'ESS ?.

¹⁸⁹ FRÉMEAUX Philippe, *Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ?*, op. cit., p. 27.

Et c'est surtout dans cette démarche entrepreneuriale très spécifique, dans cette « sobriété entrepreneuriale volontaire », que s'enracine l'idéal le plus haut concernant surtout certaines organisations de l'économie sociale : la perspective mutualiste. Dans les organisations d'ESS, on peut observer des pratiques mutualistes, mais elles représentent encore plus un objectif qu'un fait établi. Néanmoins, la perspective mutualiste est à la fois une possible évolution du concept d'entrepreneuriat collectif et partagé et une opportunité de construire une alternative au modèle de gestion d'entreprise orienté seulement au profit.

L'application du concept de « mutualisation » dans les organisations de d'ESS est encore à réfléchir, mais, de manière générale, les chercheurs du *Rapport final* indiquent pour le terme mutualisation deux significations distinctes : l'« échange mutuel », supposant la réciprocité entre les co-échangistes, et la « redistribution », supposant une solidarité du plus fort au plus faible. La mutualisation concerne les liaisons se développant à l'intérieur de l'entreprise et dans chaque organisation son rôle dépend du degré de l'interdépendance et de la construction de la relation entre intérêts individuels et intérêt collectif¹⁹⁰. Il existe quatre typologies de mutualisation qu'on peut actuellement reconnaître dans les organisations d'ESS : la mutualisation des risques, la mutualisation des ressources, la mutualisation des compétences et des temps, et la mutualisation des productivités et des revenus¹⁹¹.

La mutualisation des risques concerne les risques qui pèsent toujours plus sur l'individu, comme le risque du chômage, du montage d'activité, les risques financiers et professionnels de l'entrepreneuriat individuel. L'organisation a le rôle de réduire le poids qui pèse sur l'individu en partageant le risque sur chacun de ses membres. Par exemple, dans le Scop se trouve la mise en commune des outils de travail et de marché qui permet aussi de conserver la maîtrise de son métier.

La mutualisation des ressources consiste à la mise en commun de moyens humains, par exemple bénévole ou salarié, de moyens matériels et financiers pour élargir les possibilités d'accès aux services en créant des synergies. À ce niveau, une certaine redistribution du travail peut s'opérer entre les membres. Par exemple, dans ce cas l'organisation peut devenir un moyen de mutualiser un réseau.

La mutualisation des compétences et des temps vise à contraster surtout l'obsolescence des professionnels avec la mise en commun de connaissances et de compétences. Cet apprentissage toute au long de la vie prend souvent les formes de l'apprentissage collectif qui permet à la fois d'actualiser de valoriser les compétences de chacun. Par exemple, ce phénomène dans le Scop se trouve dans la forte tradition de « compagnonnage » professionnelle.

La mutualisation des productivités et des revenus se situe dans une perspective de solidarité et elle est à la base d'une redistribution entre les salariés qui contraste la hiérarchie des salaires et la précarité. Par exemple, dans les coopératives cette mutualisation se manifeste dans le partage des excédents.

Les pratiques mutualistes peuvent être l'opportunité pour construire l'économie rêvée par l'ESS, c'est-à-dire une économie reposant sur d'autres principes que la recherche du profit

¹⁹⁰ DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIERE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. Rapport final*, op. cit., p. 118.

¹⁹¹ DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIERE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire*, op. cit., p. 67 et DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIERE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. Rapport final*, op. cit., pp. 118-120.

maximum typique du model capitaliste de l'économie. Et la mise en pratique de cette perspective peut aussi être à la pierre angulaire d'une gestion d'entreprise non plus basé sur les pouvoirs des actionnaires mais sur l'implication des personnes qui activement participent à la croissance de l'organisation.

Dans ce cadre, les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE), comme nous allons approfondir dans la deuxième partie de ce manuscrit, représentent une vraie ressource pour le développement d'une nouvelle forme de gestion entrepreneuriale, car elles sont déjà en train d'expérimenter les pratiques mutualistes dans leurs démarches. Cet engagement des CAE à mettre en place la perspective mutuelle a été déjà soutenu par Danièle Demoustier en 2004 :

Une formule récente cherche à concilier la création d'activités autonomes par des « porteurs de projets » et la mutualisation de moyens. Ainsi les Coopératives d'Activités et d'Emplois ont pour but d'assurer une progressivité de l'activité individuelle tout en assurant un accompagnement et des moyens collectifs. Quant au statut du travail, il allie, dans une logique de progression, formation et production, salariat (pour la protection sociale) et entrepreneuriat (pour le revenu)¹⁹².

Pour résumer la description de l'entrepreneuriat collectif propre aux organisations des ESS, ci-dessous un tableau déjà proposé par Danièle Demoustier, Damien Rousselière, Jean-Marc Clerc et Benoît Cassier¹⁹³, mais que nous avons retravaillé en fonction du point de vue d'interprétation choisi. Le tableau décrit l'évolution des composantes de l'entrepreneuriat collectif dans les trois phases mentionnées : à partir de ses principes statutaires, il décrit la manière dont ils sont glissés dans la pratique (Caractéristiques de fonctionnement) jusqu'à l'objectif de mutualisation des risques, des ressources, des temps, des compétences, des revenus, qui représente une toute nouvelle phase pour l'entrepreneuriat collectif.

Principes statutaires	Caractéristiques de fonctionnement	Mutualisation
Double qualité	Coproduction	Mutualisation des risques, des ressources, des temps, des compétences, des revenus
Propriété collective (réserves impartageables)	Appropriation par le travail et l'apprentissage	
Démocratie représentative, Délégation de pouvoir	Information, Formation, Participation, Autorité légitime, « Sobriété entrepreneuriale volontaire »	

¹⁹² DEMOUSTIER Danièle, *L'économie sociale et solidaire face aux mutations du travail : l'expérience française*, op. cit., p. 14.

¹⁹³ DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. Rapport final*, op. cit., p. 118.

1.1.2.4. Limites et critiques

En parcourant l'histoire de l'Économie sociale et solidaire nous avons trouvé plusieurs moments dont les mutations du monde de l'économie et du travail ont mises à la preuve ses organisations. Mais, comme après la Seconde Guerre Mondiale elles ont du se réinventer et faire un important effort de modernisation, de la même manière aujourd'hui elles peuvent transformer les nouvelles difficultés en opportunités. Un des caractères principaux de l'ESS semble être la capacité d'innovation et d'adaptation naissant des réactions aux mutations de l'économie et s'appuyant sur la création de nouvelles organisations et manières d'entreprendre¹⁹⁴. La formation et la transformation des organisations d'ESS s'installent alors dans les rapports entre leurs règles propres et celles du système socio-économique¹⁹⁵ qui amènent à la fois aussi à une réactualisation des leurs principes fondants et à la mise en discussion des modèles économiques existantes. En fait, dans un contexte où les crises se succèdent, l'ESS semble nourrir de nombreux espoir. Surtout, par rapport à un capitalisme dérégulé et inhumain, elle se présente comme un espace pour réinventer les règles du marché, un lieu de réconciliation du travail et du capital et de démocratie où la voix de chacun a le même poids.

Cependant, afin d'offrir un panorama assez complet sur le sujet, nous ne pouvons pas nous s'arrêter sur le plan de l'espoir, de l'idéal ou de l'hypothèse et toutes les observations qu'on vient de faire doivent être tempérés par la considération des limites propres à l'ESS. La prise en considération aussi des critiques menées à l'ESS et à ses théoriciens¹⁹⁶ va permettre de mieux comprendre son rôle dans la réflexion sur le développement d'un nouveau modèle économique et entrepreneurial.

La première caractéristique rejoignant les diverses entreprises de l'ESS est l'idéal de développer une économie reposant sur d'autres principes que la recherche du profit maximum typique du model capitaliste de l'économie. Nous venons de voir que cette perspective se fonde sur une majeure attention à un objectif social par rapport à un objectif financier. Par conséquent, les entreprises d'ESS ont une finance lente, une conception plus démocratique du pouvoir et une différente démarche entrepreneuriale. Mais, concrètement, quelle est l'économie autre rêvée par les acteurs de l'ESS et comment se développe-t-elle ?

Exactement dans cette question très concrète se trouve la première limite de l'ESS, parce que, à cause de la forte hétérogénéité des organisations d'ESS¹⁹⁷, il est très difficile de faire suivre aux idéaux d'une économie plus démocratique et plus soutenable un soutien concret par l'ensemble des réels acteurs d'ESS. Comme le remarque Phillippe Frémeaux :

¹⁹⁴ Cf. ESPAGNE François, *Economie sociale et solidaire : histoire et valeurs*, op. cit., p. 8 : Pour l'économie sociale et solidaire « les mutations de l'économie ne sont pas que des menaces stimulant des réactions d'adaptation. Elles créent aussi des opportunités de développement que les acteurs sociaux savent saisir par l'invention de nouveaux métiers et le développement de nouvelles entreprises d'économie sociale ».

¹⁹⁵ VIENNEY Claude, *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, Tome 1, CIEM, 1980, p. 383.

¹⁹⁶ Cf. FRÉMEAUX Philippe, *Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ?*, op. cit. ; FRÉMEAUX Philippe, "L'économie sociale et solidaire, virage ou mirage ?", *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 2, n° 94, 2012, pp. 21-28; HELY Matthieu - MOULEVRIER Pascale *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, op. cit.

¹⁹⁷ Cf. BISAULT Laurent- DEROYON Julien, "L'économie sociale, des principes communs et beaucoup de diversité", *Insee Première*, n° 1522, 2014.

Porteuse des aspirations de multiples communautés, l'économie sociale et solidaire est traversée par les mêmes conflits d'intérêts et de valeurs qui divisent la société française elle-même, et ne porte pas, en tant que telle, une vision commune de ce que pourrait être une autre société¹⁹⁸.

Bien que l'hétérogénéité des projets dans l'ESS est une richesse, elle freine l'appropriation d'une vision concrète commune par ses acteurs et relègue le projet d'une autre société plutôt sur le niveau de l'idéal.

En plus, toujours au sein de la réflexion sur l'opportunité d'être à l'origine d'une « autre économie », il faut souligner qu'au delà de l'hétérogénéité de l'ESS, ses organisations se situent dans des secteurs économiques très spécifiques et orientés aux problèmes sociaux (des ses adhérents, associés, sociétaires ou de la collectivité). L'attention des ses créateurs d'entreprise aux besoins sociaux, les conditions spécifiques de la concurrence dans ce domaine, les limites des statuts propres des organisations d'ESS freinent leur action en limitant la diversification de leur activité. De plus, il existe des secteurs dans lesquels l'ESS ne va jamais rentrer, comme le secteur de l'innovation technologique et les nouvelles filières sociales-techniques qui jouent quand même un rôle important dans le tissu économique actuel de la France. Ce choix sectoriel très spécifique de l'ESS, comme le souligne Philippe Frémeaux : « la disqualifie en tant que “autre économie” qui pourrait se substituer progressivement à l'offre de biens et services offertes par les sociétés de capitaux et les organisations publiques »¹⁹⁹. À cause de cette faible diversification il est peu probable que le modèle économique de l'ESS puisse substituer la société de capitaux dans l'économie du marché qui déjà représente la forme dominante de création d'entreprises. Très concrètement, toujours Frémeaux affirme : « imaginez de vivre avec les seuls produits et services rendus par l'ESS : vous n'y survivriez pas ! »²⁰⁰.

Un autre thème à considérer est le thème de la détention du pouvoir. Comme nous l'avons déjà mis en évidence dans le paragraphe précédent, dans l'ESS il existe un écart entre les personnes chargées de prendre les décisions les plus stratégiques et tous celles qui sont engagées dans l'organisation. Bien que la démocratie coopérative soit le trait essentiel des organisations d'ESS, comme le souligne aussi Jean-François Draperi : « elle n'est à l'œuvre qu'entre les associées et non dans l'entreprise elle-même »²⁰¹. Ceci implique un manque d'association entre gouvernance et toutes les parties prenantes directement investies dans l'activité des organisations d'ESS, dont la seule exception sont les coopératives ouvrières de production parce que seulement dans les Scop les salariés-associés détiennent le pouvoir – même si aussi dans les Scop il est possible de ne pas avoir une coïncidence entre associés et salariés.

Ce que nous trouvons souvent dans l'ESS est que les salariés et les bénéficiaires des actions sont faiblement représentés, en revanche les managers peuvent avoir la tendance à la prise de pouvoir réduisant les opportunités de débats. Il paraît alors que le pouvoir soit souvent réservé à une catégorie d'acteurs particulière, des bénévoles, des sociétaires, des adhérentes ou des institutions. Par exemple, dans des grandes associations françaises se trouvent

¹⁹⁸ FRÉMEAUX Philippe, *Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ?*, op. cit., p. 16.

¹⁹⁹ *Ibi*, p. 8.

²⁰⁰ FRÉMEAUX Philippe, “L'économie sociale et solidaire, virage ou mirage ?”, op. cit., p. 25.

²⁰¹ DRAPERI Jean-François, *Comprendre l'économie sociale*, op. cit., p. 46.

des situations paradoxales où aux salariés n'est accordée aucune voix alors que « la puissance publique, extérieure mais qui les finance, pèse d'un poids considérable sur leur gouvernance sans pour autant participer aux délibérations des conseils d'administration » : même si le pouvoir n'appartient pas aux apporteurs de capitaux, il n'est pas toujours exercé de manière réellement démocratique, même si les procédures statutaires sont formellement respectées. Et, d'autre part, surtout dans le secteur de la finance, « les assemblées générales se réduisent le plus souvent à une présentation sur laquelle les gens votent sans en avoir bien compris les enjeux »²⁰².

La condition « un(e) associé(e) = une voix » à la base de la gestion démocratique et partagée dans l'ESS ne semble pas être une garantie d'engagement et de participation de toutes les parties prenantes ou, autrement dit, de démocratie. Deux sont les conséquences de cette démarche : d'une part, dans les organisations de l'ESS le rapport salarial ne se développe pas dans des termes trop différents de ce qu'il est dans les sociétés de capitaux ; d'autre part, la majorité des salariés du secteur n'a souvent pas conscience de participer à un projet de développement d'une société alternative. Nous pouvons alors conclure avec Philippe Frémeaux que la « gouvernance démocratique dont se prévaut l'ESS n'a pas toujours un caractère exemplaire qui puisse donner envie »²⁰³.

Une dernière limite de l'Économie sociale et solidaire est sa faible visibilité auprès des médias et du monde académique. Cette faible visibilité des organisations de l'ESS retient de la difficulté à les distinguer de celles que l'on trouve dans la sphère marchande et du fait qu'elles n'ont pas le monopole de l'utilité sociale. En effet, la plupart de gens ne remarque aucune différence entre l'offre marchande des entreprises de l'ESS de celle des entreprises du secteur capitaliste. La raison de cette difficulté est liée aux contraintes de la concurrence. Philippe Frémeaux offre l'exemple d'une mutuelle d'assurance :

la capacité d'une mutuelle d'assurances à offrir, en matière de complémentaire santé, des produits réellement différents de ceux d'une compagnie d'assurances capitaliste est très limitée, toutes deux se basant sur une même segmentation du marché. Dans ce domaine, la personnalisation de la réponse s'oppose rapidement aux exigences de solidarité²⁰⁴.

Nous pouvons conclure qu'à cause de son insertion dans le marché et la société, l'ESS en subit les contingences. Comme Danièle Demoustier nous le rappelle :

Insérées dans la division du travail, dans un environnement concurrentiel et sous la domination de la logique capitaliste, ces associations sont traversées par les contradictions de notre mode de production : rapports entre usagers et producteurs ; entre autonomie du travail et subordination ; risques de marginalisation s'il y a trop d'alternatives et de banalisation si elles sont trop axées sur la croissance économique ; d'instrumentalisation si elles sont trop proches des politiques publiques²⁰⁵.

²⁰² FRÉMEAUX Philippe, « L'économie sociale et solidaire, virage ou mirage ? », op. cit., p. 24.

²⁰³ FRÉMEAUX Philippe, *Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ?*, op. cit., p. 10.

²⁰⁴ FRÉMEAUX Philippe, « L'économie sociale et solidaire, virage ou mirage ? », op. cit., p. 22.

²⁰⁵ DEMOUSTIER Danièle, « L'économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ? », op. cit., p. 19.

Ainsi, nous ne pouvons pas regarder à l'ESS sans tenir compte de toutes les difficultés réelles qu'elle affronte et de toutes ses démarches qui peuvent aussi apparaître un signe d'incohérence avec les espoirs qu'elle alimente.

Cependant, la présentation des limites propres à l'ESS n'a pas comme but la dévalorisation des ces espoirs et des idéaux qui en sont à l'origine, mais la relativisation du rôle émancipateur de l'ESS au sein de la société : nous ne pouvons pas imaginer l'ESS comme une baguette magique ayant en soi toutes les réponses pour construire un système au-delà de la logique capitaliste du profit, au delà de la hiérarchisation salariale et contractuelle. En parallèle, nous ne pouvons pas nier au moins une évidence : les organisations de l'ESS introduisent du pluralisme dans le marché et dans notre société. Avec leurs efforts vers des objectifs sociaux, avec leurs idéaux démocratiques, elles contribuent de quelques manières à civiliser et à démocratiser l'économie. Et alors, avec Philippe Frémeaux, nous pouvons leur reconnaître au moins deux mérites :

d'une part, de rappeler que l'entreprise privée capitaliste n'est pas la seule forme d'organisation apte à produire efficacement des biens ou des services et, d'autre part, de témoigner que l'enrichissement personnel n'est pas le seul moteur de l'envie d'entreprendre et que la démocratie ne s'arrête pas à leur porte²⁰⁶.

Si l'ESS ne peut pas concrètement aspirer à être un facteur de changement social tout court, elle peut quand même être un facteur de transformation sociale lorsqu'elle contribuait à nourrir le débat sur la manière dont les entreprises sont gérées. En effet, les excès du capitalisme, exemplifiés par le monde de la finance, ont ouvert un espace d'interrogation autour des questions, tel que la responsabilité sociétale des entreprises, où les organisations d'ESS peuvent participer de manière active.

1.2. Autonomie, coopération et émancipation : les enjeux pour les travailleurs autonomes

Le concept du travail est caractérisé par une duplicité de significations contrastantes : d'une part, le travail est considéré comme une « peine », en lien avec la lutte pour la survivance de l'homme sur la terre. D'autre part, le travail est la force créatrice de l'homme, en capacité de transformer et de soumettre une nature hostile avec la création d'un monde dessiné selon ses désirs et besoins²⁰⁷. Durant la période moderne commence un processus qui, culminé dans l'industrialisme, glorifie la deuxième signification du travail en l'identifiant comme la source de toutes les valeurs et comme la vraie expression de l'essence humaine. Cette conception s'impose particulièrement du XX^{ème} siècle quand le travail est considéré comme le principal facteur de socialisation et de construction de l'identité individuelle et collective, de l'intégration sociale et de l'indépendance économique²⁰⁸.

²⁰⁶ FRÉMEAUX Philippe, "L'économie sociale et solidaire, virage ou mirage ?", op. cit., p. 22.

²⁰⁷ ARENDT Hannah, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1994.

²⁰⁸ MEDÀ Dominique, *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Champs-Flammarion, 1998.

Le point de repère concret de cette perspective concerne les sociétés industrielles à régime capitaliste se basant sur le travail salarié comme source principale de revenus²⁰⁹. La dynamique de la société salariale dans les économies capitalistes se fonde sur la croissance de la productivité du travail, dont les bénéfices sont répartis entre salaires et profits sur la base d'un pacte social établi entre employés et employeurs, garanti par l'état. La redistribution du produit social garantie, à la fois l'accumulation du capital, et donc l'augmentation de la production, mais aussi la croissance des revenus des employés, et donc l'expansion du marché de masse qui accueille les produits de l'industrie. Ce mécanisme de redistribution, dit « fordiste », accompagne les politiques publiques de nature « keynésienne »²¹⁰ qui interviennent dans l'économie du marché pour soutenir la croissance et l'occupation, surtout en phase de récession.

Ce système a connu son apogée dans l'après-guerre de la Seconde Guerre Mondiale et a fonctionné jusqu'à la crise économique de la première moitié des années soixante-dix. Il concerne à la fois le modèle du travail propre des économies industrielles et les mécanismes de socialisation et d'intégration sociale. Comme le souligne la sociologue italienne Roberta Bartoletti dans son analyse, le premier symptôme évident de la crise de la société du travail est le phénomène du chômage de masse qui touche les économies occidentales à partir des années quatre-vingt. Le premier effet du chômage est « le progressif redimensionnement de la figure du travailleur typique de la société industrielle, le travailleur salarié, et le modèle de travail le caractérisant – stable, à temps plein, pour tout le monde, pour toute la vie »²¹¹. Différentes formes de travail non-salarié, tels que le travail salarié précaire et le travail autonome, viennent tout d'abord s'affirmer avec le rôle coussinet maintenant ainsi la stabilité des travailleurs salariés. Mais petit à petit ces formes de travail non-salarié aboutissent à une nouvelle typologie du travailleur qui, profitant d'une grande responsabilité et autonomie, n'est plus encadrable dans les anciennes logiques et classifications. Il se situe ainsi dans la « zone grise » du travail, c'est-à-dire dans une condition limite entre indépendance juridique et dépendance économique du client/employeur.

En parallèle, ces dynamiques sont renforcées à la fois par la croissance de l'occupation dans les services, qui soutiennent l'hétérogénéité des professions et la fragmentation des travailleurs, et par le développement technologique qui, réorganisant le secteur industriel autour des systèmes informatiques, met en crise l'organisation scientifique du travail réduisant le besoin d'homme-machine dans l'usine²¹². A partir des années quatre-vingt on rentre alors dans une société de service qui est souvent dénommée « post-industrielle »²¹³, ou encore « post-fordiste »²¹⁴, à cause de la croissance des emplois de technologie qui réduisent l'occupation

²⁰⁹ BARTOLETTI Roberta, *Tempo e lavoro nella società postindustriale. Le politiche del tempo tra autonomia individuale e integrazione sociale*, Milano, FrancoAngeli, 1998, ch. II.

²¹⁰ Cf. LUNGHINI Giorgio, *Conflitto crisi incertezza. La teoria economica dominante e le teorie alternative*, Torino, Bollati Boringhieri, 2012, version numérique. CARABELLI Anna, *Keynes : un nuovo metodo?*, in BASILE Elisabetta - LUNGHINI Giorgio - VOLPI Franco, *Pensare il capitalismo. Nuove prospettive per l'economia politica*, op. cit. LUNGHINI Giorgio, *Teorie economiche non liberiste*, op. cit.

²¹¹ BARTOLETTI Roberta, *Tempo e lavoro nella società postindustriale*, op. cit., p. 72.

²¹² SEGHEZZI Francesco, «Le trasformazioni del lavoro, un tentativo di periodizzazione. Appunti per una ricerca», *Working Paper ADAPT*, n° 168, 2015, pp. 4-6.

²¹³ COHEN Daniel, *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Paris, Seuil, 2006.

²¹⁴ Cf. PRIORE Michael J. - LABEL Charles F., *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Books, 1984.

dans le secteur secondaire, tout en soutenant la naissance de nouvelles occupations et professions dans le secteur tertiaire.

Aujourd'hui nous sommes toujours en face d'une toujours plus grande augmentation des occupations dans le secteur tertiaire, au détriment du secteur secondaire. Où le secteur tertiaire est soutenu par un de plus en plus fort emploi de la technologie dans le travail, une nouvelle culture centrée sur l'individualisme, la croissance du marché financier et la globalisation²¹⁵. L'affirmation que la technologie et l'individualisme ne conduisent pas seulement à la substitution de l'homme avec la machine dans le domaine industriel²¹⁶, mais aussi à la naissance de nouvelles formes de travail et de nouvelles manières de travailler. Ces dernières stimulent le développement du travail autonome, sans pour autant exclure des modèles sociaux non-individuels, comme le démontre les pratiques de *co-working* et *crowdfunding*²¹⁷, ou encore les formes de coalition entre travailleurs de la « zone grise » s'inspirant des pratiques coopératives et mutuelles du XIX^{ème} siècle.

La tendance des entreprises à externaliser des fonctions à des prestataires, la diffusion des ordinateurs personnels et l'accès à Internet simplifient l'entrée dans le secteur tertiaire comme *freelance*. En effet, ils permettent de travailler à grande distance et d'avoir à disposition, gratuitement, des outils et des savoirs spécifiques. Pour autant, cette simplicité d'accès est contrebalancée par : l'obligation d'ajourner ses connaissances et compétences sans cesse, et surtout dans le domaine des nouvelles technologies, afin de rester employable ; le besoin de construire et de garder son originalité et sa singularité dans un marché ouvert et où la compétition concerne potentiellement un très grand nombre de personnes ; l'isolement et l'irrégularité de l'activité ; et la difficulté d'accès aux droits sociaux dans une société qui se structure encore autour de la forme de travail la plus diffusée, celle du salariat²¹⁸.

Le but de l'analyse suivante est donc de mieux connaître la figure du travailleur autonome (aussi dénommé *freelance*, travailleur indépendant, ou encore, plus généralement travailleur non-salarié) qui est souvent issu de milieux favorisés et est bien qualifié et qui travaille dans le secteur tertiaire en tant que formateur, consultant, acteur, graphiste, petit artisan, *maker*, web développeur, maquettiste, musicien, maître des pratiques sportives, etc.

Tout d'abord, nous reconstruirons le parcours qui a conduit à la naissance de cette figure et nous décrirons comment elle se caractérise aujourd'hui. Ensuite, nous réfléchirons plus en détail sur une des problématiques plus spécifiques à cette typologie de travail, soit le besoin continu que le *freelance* a de se former et de faire évoluer ses connaissances et compétences pour rester employable. De manière analogue, nous soutiendrons que, même si cette figure a, par définition, la tendance à travailler en autonomie, la dimension relationnelle et collaborative a un rôle très important pour le travailleur autonome, surtout en fonction de la création et négociation de nouvelles et meilleures conditions de travail.

²¹⁵ Cf. COHEN Daniel, *Trois leçons sur la société post-industrielle*, op. cit.

²¹⁶ Cf. RIFKIN Jeremy, *The End of Work – The Decline of The Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, 1995, tr. it. *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-market*, Milano, Mondadori, 2012. CLANCY Josh, " The seer of Silicon Valley : Yuval Noah Harari ", *The Sunday Times*, 21 août 2016.

²¹⁷ PAIS Ivana, *La rete che lavora. Mestieri e professioni nell'era digitale*, Milano, Egea, 2012 ; PAIS Ivana - CASTRATARO Daniela, "Crowdfunding and free labor: gift, exploitation or investment?", *Sociologia del lavoro*, n° 133, 2014, pp. 183-195.

²¹⁸ En moyen en Europe le 86 % des travailleurs sont salariés.

1.2.1. Le travailleur autonome comme figure archétype du sujet-entrepreneur de soi-même

Jusqu'à la crise économique de la première moitié des années soixante-dix, le modèle économique propre au travail dans les économies industrielles et dans les mécanismes de socialisation et d'intégration sociale, était le modèle de redistribution « fordiste » accompagné par des politiques publiques de nature « keynésienne ». La crise, conduisant à une inattendue situation de chômage dans le monde de l'industrie, soutenue par l'amplification de l'utilisation des nouvelles technologies, met en discussion, à la fois le modèle du travail propre des économies industrielles, et les mécanismes traditionnels de socialisation et d'intégration sociale. Cependant, le chômage dans le monde du salariat est contrebalancé par une croissante occupation dans le secteur tertiaire, coïncidant avec la naissance des nouvelles manières de travailler.

L'ensemble de ces phénomènes conduit à la naissance de la « société des services », souvent dénommée aussi « post-industrielle », ou encore « post-fordiste », où entre en crise la figure du travailleur salarié comme figure du travailleur seulement. Ces nouvelles figures des travailleurs, au-delà du salariat, et se situant dans la « zone grise » du travail, commencent à se diffuser comme un effet de transformations de la société industrielle, en réponse au chômage croissant du secteur secondaire. De plus, elles sont aussi l'expression d'un besoin de mettre en place des nouveaux parcours d'intégration sociale²¹⁹ et d'une demande d'autonomie qui n'est pas accomplie dans le monde du travail salarié.

Les nouvelles formes du travail non-salarié – dont la forme du travail autonome qui commence à s'affirmer de plus en plus, dans les pays européens, bien qu'avec des intensités différentes²²⁰ – se rajoutent ainsi à la crise du salariat, tout en étant l'expression de la recherche des nouvelles manières de travailler dans un marché du travail orienté vers l'externalisation des compétences et la responsabilisation de l'individu en tant que « sujet-entrepreneur de soi-même ». Poussé par le marché du travail à valoriser sa singularité à travers une production de soi continue, le travailleur est à la recherche d'un plus fort contrôle de son travail. Autrement dit, il est à la recherche d'autonomie et d'indépendance, non seulement durant son temps libre, mais également directement durant son temps de travail qu'il veut se réapproprier en tant que temps de sa vie. Le travailleur autonome démarre alors un parcours d'émancipation dans le travail ayant des caractéristiques originelles par rapport aux parcours d'émancipation des travailleurs salariés.

Dans les pages suivantes nous verrons comment la conception de l'autonomie dans le travail a évolué pendant le dernier siècle, surtout à partir de l'affirmation des formes d'organisation du travail propres aux taylorisme et fordisme. Ensuite, nous analyserons quelles sont les spécificités du travailleur non-salarié en nous appuyant sur la vaste littérature qui existe en Italie sur ce thème, étant donné que ce phénomène d'inversion du processus de salarisation s'est initialement répandu surtout dans ce pays. Puis, nous soulignerons quelles sont les nouvelles conditions du travail conduisant le travailleur indépendant à s'approprier à nouveau son autonomie. Enfin, nous expliquerons pourquoi et comment il part à la recherche de nouvelles formes d'émancipation dans le travail en portant une attention toute particulière

²¹⁹ BARTOLETTI Roberta, *Tempo e lavoro nella società postindustriale*, op. cit., p. 92.

²²⁰ En Europe en moyen le 14 % de travailleurs sont autonomes, dont le 11 % en France et le 23 % en Italie. Cf. BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *Introduction*, in BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella (dir.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, op. cit..

aux formes de coalitions entre travailleurs indépendants générant ainsi de nouvelles opportunités d'autoprotection et, dans certains cas, de renégociations des conditions de travail.

Durant tout ce parcours, nous mettrons en parallèle la figure du travailleur autonome avec celle du travailleur salarié afin de profiter de la comparaison avec une forme de travail non seulement plus répandue, mais aussi plus connue et comprise. Ceci pour essayer de rendre plus claire et familière l'expérience d'un travailleur non-salarié appartenant à la « zone grise » du travail.

1.2.1.1.Évolution de l'autonomie dans le monde du travail

La catégorie du travail non-salarié trouve son origine dans la crise du salariat, mais elle est aussi l'expression d'une demande d'autonomie²²¹. Pour chaque personne l'autonomie est effective seulement avec la reconquête de l'initiative, l'expression de liberté et de responsabilités se basant sur l'appropriation volontaire des lois et règles qui viennent de l'extérieur, se transformant ainsi en lois et règles d'action de l'individu même²²². Dans le monde du travail, ce concept d'autonomie se traduit par le contrôle du travailleur sur son travail. Ce concept a subi une évolution durant le dernier siècle, surtout suite à l'affirmation des formes d'organisations du travail propres au taylorisme et au fordisme. Les pages suivantes vont brièvement reconstruire cette évolution afin d'encadrer le sens de la recherche d'autonomie et d'indépendance par le travailleur autonome.

Comme il est bien connu, l'affirmation des modèles d'organisation du travail tayloriste et fordiste a révolutionné la manière de travailler. En effet, les conditions de travail des ouvriers se sont modifiées suite à un changement important dans la conception du travail et des travailleurs. La radicalisation de la division entre travail intellectuel et travail manuel, à la recherche du *one best way*, implique une rupture avec la manière de travailler connue jusqu'à présent. Le changement concerne surtout le niveau d'autonomie et de créativité que les travailleurs avaient dans la production. Aussi, comme le souligne l'historien Bruno Settis dans sa thèse :

la spécificité de la rupture tayloriste peut être identifiée dans l'élimination définitive, dans la coopération, de l'espace d'autonomie et de créativité dont parlait notamment l'économiste Adam Smith²²³.

Avec le *scientific management*, cette dimension d'autonomie et créativité vient équitablement partagée entre ouvrier et direction, conduisant aussi à la division de tâches et de compétences sous la base de la célèbre formule : « *The right man at the right place* ». Cette formule signifie pour Frederick W. Taylor que celui qui dirige le processus du travail doit être supérieur à l'ouvrier de par son « éducation » et ses « capacités mentales ». Taylor soutient alors que, chaque ouvrier sélectionné par les managers doit être obtus, comparable « en ce qui concerne son attitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose »²²⁴, afin d'être le plus

²²¹ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, «Du désir d'autonomie à l'indépendance», op. cit., p. 3

²²² Cf. BERTAGNA Giuseppe, *Autonomia. Storia, bilancio e rilancio di un'idea*, op.cit., pp. 43-53.

²²³ SETTIS Bruno, *Fordismi. Storia politica della produzione di massa*, Bologna, Il Mulino, version numérique, 2016, p. 532.

²²⁴ TAYLOR Frederick Winslow, *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1967.

adaptable possible au renouvellement des méthodes et outils qu'il ne doit pas avoir les capacités de comprendre. Pour cette raison, le système de l'initiative doit être démolé, à commencer par les marges d'autonomie des ouvriers dans la gestion du processus de travail. S'ensuit alors la nécessité de soumettre le travail à la discipline et la mesurabilité. Ce qui explique l'importance, dans la gestion du travail, d'outils tel que le chronomètre, qui soutenaient la définition des bornes précises entre le temps de travail et le temps libre, à la fois dans la vie de l'ouvrier et dans sa journée du travail.

Toutes ces dynamiques sont accentuées par le fordisme qui, introduisant la production en chaîne de montage, soumet définitivement l'action humaine – qui était pour Taylor au moins encore au centre de l'activité dans l'usine, même si décomposée²²⁵ – au rythme de la machine. Le travail à la chaîne augmente le besoin de coordination par des chefs et, à grâce à l'introduction du *Profit-sharing Plan* ou *five dollar day*²²⁶, l'augmentation de la productivité devient indissoluble de celui du contrôle car, seulement les travailleurs les plus efficaces reçoivent leur partie de bénéfice.

En outre, le contrôle ne concerne plus seulement la qualité du travail, mais également la vie privée des ouvriers. Comme le reconstruit Bruno Settis, la société Ford avait le projet de rénover la culture de la classe ouvrière en l'homologuant à celle de la *middle class* américaine. Ceci avec une action de discipline attentive et consciente au niveau de l'usine mais en cohérence avec les mouvements généraux de la société et la politique américaines²²⁷. Pour mettre en place ce projet, Henry Ford utilisait une approche paternelle basée sur l'idéaltype d'un travailleur viril *breadwinner*²²⁸, fier et fort, attaché à la famille, loyal vers l'entreprise et avec une posture morale très définie. Cependant, les conditions de travail des ouvriers ne confirmaient pas cette image. En effet, le taylorisme et le fordisme redéfinissent le travail comme une efficace répétition des gestes, une résistance physique et mentale à la monotonie. Ainsi autant pour les ouvriers spécialisés que génériques, le travail perdait de virilité²²⁹. De plus, l'absence chez Ford d'intérêt pour garantir de bons services sanitaires et d'hygiènes impliquait des mauvaises conditions de santé chez les travailleurs, dont une grande partie était en outre formée par des hommes « substandard »²³⁰, c'est-à-dire des ex-soldats handicapés qui, grâce au travail standardisé, pouvaient participer à la chaîne de production.

Dans ces conditions, l'ouvrier risque de perdre son humanité et de devenir un « homme-machine »²³¹ parce qu'il accomplit sa charge de travail sans comprendre les connexions avec la totalité du cycle de travail. Ainsi, sa gestualité dans le travail a un caractère hétéronome car choisie par d'autres personnes appartenant au groupe « pensant » de l'usine. Pour contrebalancer ces rythmes d'usure psycho-physique des travailleurs, Ford décide de donner des hauts salaires. Avec le fordisme, commence alors à être mis en place le paradigme contractuel qui caractérisera, non seulement la période fordiste, mais aussi la subordination, comme l'explique Francesco Seghezzi dans son analyse du fordisme qui s'appuie sur la pensée de Antonio Gramsci :

²²⁵ SETTIS Bruno, *Fordismi*, op. cit., pp. 1118-1130 et 1940-1948.

²²⁶ *Ibi*, p. 1297 ss.

²²⁷ *Ibi*, pp. 1445-1450.

²²⁸ *Ibi*, p. 1224 et p. 1419 ss.

²²⁹ *Ibi*, pp. 1224-1228.

²³⁰ *Ibi*, p. 1522.

²³¹ DI NICOLA Patrizio (dir.), *Da Taylor a Ford*, Roma, Ediesse, 2005, p. 72.

Le salaire garanti, souvent avec l'assurance d'un travail au temps indéterminé, et l'ajout des cotisations, sont donnés en échange d'un travail qui a, comme vrai prix, l'entière dépendance à son employeur. L'employé ne possède les moyens de production nécessaire pour travailler. Il doit donc s'adapter aux lieux et temps que son employeur choisit²³².

La subordination de l'entreprise fordiste, en échange d'une sécurité économique à long terme, réduit la mobilité, la créativité et la personnalisation du travail. Le travail n'est plus en relation avec la personne et la réalité, mais devient un acte de transformation de la réalité, totalement aliéné à la volonté de l'individu²³³.

Il est alors évident que le taylorisme et le fordisme ne soutiennent pas l'autonomie du travailleur en affirmant la séparation entre tâches décisionnelles et directives et tâches exécutives. En outre, les modèles d'organisation du travail tayloriste et fordiste engendrent des nouvelles formes d'aliénation étant donné que les ouvriers doivent se transformer en fonction des exigences de l'usine ; se plier aux mouvements de la machine, et donc perdre leur autonomie de mouvement, et même de pensée, pour adapter leurs rythmes de vie à celui du travail.

À partir de ce constat, les courants de pensée qui, après le taylorisme et le fordisme, ont étudié l'organisation du travail, tels que le mouvement des relations humaines d'Elton Mayo et le courant des néo-relations humaines²³⁴, ont essayé de réaffirmer l'autonomie du travailleur et son émancipation dans le travail en dépassant la dichotomie entre rôles décisionnels et rôles exécutifs. Dans ce sens, ils proposaient un élargissement des charges, une réduction des tâches manuelles, une valorisation des ressources humaines, etc. Mais en réalité, comme l'observait déjà Georges Friedmann²³⁵ au début des années cinquante, l'autonomie n'est pas valorisée par l'élimination des tâches manuelles engendrées par des évolutions technologiques, ni par l'augmentation des contenus des charges avec des changements dans les attributions ou encore par la modalité de mise en pratique. En réalité, comme le souligne Bruno Maggi dans sa *Préface* de l'édition italienne d'*Autonomie dans le travail* de Gilbert de Terssac (1992), les interventions des relations humaines ne réintroduisent pas l'autonomie du travail, mais elles se limitent à créer le « milieu le plus favorable autour des tâches hétéronomes », à assurer plus de fonctionnalités. Ainsi :

Les élargissements et les enrichissements des tâches exécutives (hétéronomes) ne peuvent pas être interprétés comme une alternative au *scientific management*. Ils ne sont que des correctifs d'applications tayloristes inaptes à rajouter des objectifs d'efficacité²³⁶.

La rotation des postes, l'élargissement et l'enrichissement des tâches, etc. ne sont que des manières pour rendre plus agréable le milieu de travail mais elles ne permettent pas au salarié

²³² SEGHEZZI Francesco, "L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci", *Working Paper ADAPT*, n° 171, 2015, pp. 6-7.

²³³ GORZ André, *Métamorphose du travail*, op. cit., p. 156, tr. it. pp. 137-138.

²³⁴ Cf. ASHLEIGH Melanie et al., *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Milano, Pearson, 2014, ch. I.

²³⁵ FRIEDMANN Georges, *Où va le travail humain ?*, Paris, Gallimard, 1950.

²³⁶ MAGGI Bruno, *Tradizione e innovazione nello studio interdisciplinare del lavoro*, in DE TERSSAC Gilbert, *Come cambia il lavoro. Efficacia, autonomia, valorizzazione delle competenze*, Milano, Etas Libri, 1993, pp. 8-9.

de s'approprier de nouveau de son autonomie dans le monde travail. Le nouveau paradigme des ressources humaines inspiré au toyotisme japonais (ou *lean management*)²³⁷, fonctionne de la même manière. Même s'il encourage à l'agir autonome, libre et créatif des individus, il le fait toujours avec l'objectif de mieux contrôler les processus organisationnels et d'améliorer l'agréabilité du milieu du travail.

Mais pourquoi ces propositions sont ainsi inefficaces ?

Une réponse nous est offerte par le psychanalyste Elliott Jacques²³⁸ qui, dans les années soixante-dix, soulignait l'inadéquation de l'organisation du travail en fonction des relations industrielles.

Il observe que, l'augmentation des salariés à cause de l'industrialisation, engendre une nouvelle zone dans la société : la « zone intermédiaire »²³⁹, c'est-à-dire le vaste système d'emploi se situant entre la Nation et l'État d'une part, et la famille et l'individu d'autre part. Il appelle les organisations composant l'ensemble de ce système d'emploi les « hiérarchies exécutives »²⁴⁰. Il identifie donc leur caractère principal dans la structure hiérarchique orientée vers la production de quelque chose.

Lorsque la zone intermédiaire s'est constituée, l'individu peut gagner sa vie seulement en trouvant un emploi dans une organisation. Autrement dit, pour travailler et vivre il faut trouver un emploi et ceci signifie se trouver une position dans une hiérarchie exécutive. Ce « poste » trouvé, l'individu se situe alors dans une des relations humaines les plus significatives de la modernité : la relation entre supérieur et subordonné.

Cette relation contient en soi une forte composante émotive et implique une interaction entre autorité et responsabilité, dépendance réciproque, évaluation des capacités, jugement autour du potentiel de l'individu, acceptation et négation, reconnaissance et récompense. Ce rapport n'est pas seulement psychologiquement complexe, mais aussi très impliquant dans le sens où il occupe la plupart des heures actives de ceux qui sont employés dans les organisations. Aussi, il est encore aujourd'hui très diffusé, étant donné, qu'aujourd'hui en Europe, en moyenne 86 % des travailleurs sont salariés (89 % en France, 77 % en Italie).

C'est à partir de la réflexion sur le lien de subordination qu'il est alors possible de s'interroger sur l'autonomie et l'émancipation du travailleur. Pour cette raison, toutes les réflexions concernant l'amélioration du milieu de travail afin de mieux contrôler les processus ne font rien d'autre de cacher ce qui est vraiment au cœur de la limitation de l'autonomie des travailleurs salariés : le lien entre supérieur et subordonné. Aussi parce que c'est à cause de ce lien et de ses zones d'ombres que pour les travailleurs subordonnés, comme le met en évidence Elliott Jacques : « Le travail dans la zone intermédiaire n'est pas sûr, la prestation n'est jamais parfaitement évaluée, la rétribution est injuste, la possibilité de participer minime »²⁴¹.

Cette situation engendre d'intenses sentiments de persécution et d'anxiété auprès des salariés et :

²³⁷ NICOLI Massimiliano - PALTRINIERI Luca, "Il management di sé e degli altri", op. cit., p. 59.

²³⁸ JACQUES Elliott, *Work, Creativity, and Social Justice*, 1970, *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Torino, Bollati Boringhieri, 2010³.

²³⁹ *Ibi*, p. 14.

²⁴⁰ *Ibi*, p. 17.

²⁴¹ *Ibi*, p. 22.

Le résultat est que, le travail dans la société industrielle, plutôt que de renforcer les processus mentaux normaux, contribue en réalité à renforcer des processus psychopathologiques et à l'explosion de la violence. La passivité est encouragée et le tout-puissant est favorisé. Frustrations non nécessaires et insécurité sont éprouvées sans cesse, dans une majeure et faible mesure. Avidité et envie sont activées par l'évidente iniquité. En manque de mécanismes de participation et d'appel, le traitement autocratique et injuste est incontournable, même avec la meilleure des volontés²⁴².

Une personne normale désire un certain niveau de responsabilité pour tester ses capacités, être indépendante et elle ne veut pas être soumise au jugement d'une personne quelconque sans pouvoir répliquer. Elle a un fort sens d'équité et de justice et donc n'accepte pas des différences de traitement quand elle se met en comparaison avec les autres. Pour cette raison, les organisations qui veulent fonctionner de manière constructive, selon Jacques, doivent satisfaire au moins quatre besoins fondamentaux pour l'individu : lui permettre d'utiliser son entière capacité de résolution des problèmes ; l'engager dans la détermination des objectifs ou de la politique de l'organisation ; le laisser indépendant du contrôle d'un autre individu avec la possibilité de faire recours ; le mettre dans une position différentielle appropriée dans le groupe et avec une rétribution équitable.

Mais c'est toujours Jacques qui constate, qu'en réalité, la possibilité de participer aux décisions stratégiques est très marginale, comme l'opportunité de faire recours face aux choix de son supérieur. De plus, que les systèmes de rétribution équitables non seulement n'existent pas, mais l'idée en soi est presque universellement considérée comme antiéconomique et non praticable.

La condition du travailleur salarié est alors souvent à l'origine des situations d'instabilité, d'anxiété et de stress, autrement dit d'aliénation. Pour cette raison, les salariés recherchent des alternatives à la vie du travail dans leur vie privée en alimentant la dichotomie entre temps existentielles décrits, parmi les autres, par André Gorz²⁴³.

Dans ce cadre, l'expérience du travailleur autonome est totalement différente : il gagne ce qu'il peut, car, en moyenne, même en travaillant plus qu'un travailleur salarié, il gagne moins que ce dernier ; il est indépendant et il doit en accepter les risques autant que les avantages.

Cependant, la recherche empirique montre que les travailleurs autonomes sont bien plus satisfaits que les travailleurs salariés. Cette constatation vient du livre *Economia della felicità (Economie du bonheur)* de Bruno S. Frey et Claudia Frey Marti²⁴⁴ qui analysent d'un point de vue économique les raisons à l'origine du bonheur. Ainsi, en se référant à plusieurs recherches empiriques, ils construisent une manière d'évaluer le bien être ne se basant pas que sur le PIB, mais aussi sur des facteurs qui, dans une perspective économique, peuvent influencer le niveau de bonheur des personnes, tels que l'argent, la condition du travail, la démocratie, le mariage, le divorce. Ils considèrent le bonheur comme un ensemble de trois niveaux : les affects positifs, c'est-à-dire les sentiments de passage comme la joie ; la satisfaction concernant sa propre vie ; *ἠὺδαιμονία*, *l'eudaimonia*, c'est-à-dire le bonheur comme

²⁴² *Ibi*, pp. 29-30.

²⁴³ § 1.1.1.2. *Le sujet-entrepreneur de soi-même*, p 21.

²⁴⁴ FREY S. Bruno - FREY MARTI Claudia, *Glück – Die Sicht der Ökonomie*, 2010, trad. it. *Economia della felicità*, Bologna, Il Mulino, 2012.

autoréalisation se basant sur l'ensemble d'autonomie, compétences et relations personnelles strictement liées avec des motivations intrinsèques.

En s'interrogeant autour du lien entre condition de travail et bonheur²⁴⁵, ils remarquent que l'occupation se distingue comme un des facteurs de satisfactions les plus importants. En effet, si les chômeurs sont en général plus malheureux d'autres personnes, les travailleurs autonomes semblent être les plus satisfaits, même plus que les travailleurs salariés. La raison de ce haut niveau de satisfaction se trouve dans le fait que, par rapport aux travailleurs salariés qui doivent toujours suivre des dispositions provenant des autres, les travailleurs autonomes profitent d'une forte autonomie professionnelle : étant des acteurs indépendants sur le marché, ils peuvent mieux organiser leur travail sans être soumis à la hiérarchie. Les travailleurs autonomes profitent alors d'un plus haut degré d'autoréalisation et de liberté, où l'autonomie, la flexibilité et la liberté de pouvoir utiliser son potentiel, donnent une utilité non monétaire et sont donc à l'origine d'une augmentation de la satisfaction existentielle.

Ainsi, même si les travailleurs autonomes et les salariés se trouvent sur le même marché du travail et mettent en place des activités de production comparables, la différence principale entre eux est que les travailleurs autonomes ne sont pas insérés dans une structure hiérarchique.

Choisir de travailler de manière indépendante est alors un choix vers l'autonomie comme une autoréalisation à travers un acte de réappropriation du contrôle de son travail. Malgré les limitations auxquelles est soumis le travail autonome – tels que l'exposition directe à la concurrence sur le marché, l'attention à disposition et règle de l'état et l'obligation à payer ses cotisations – nous observons une reconquête de l'initiative, l'expression de la liberté et la responsabilité de la personne grâce à la construction de ses objectifs, à l'intériorisation des règles du marché qui se transforment ainsi en lois et règles d'action de l'individu. Le travailleur autonome, en se réappropriant de son travail, commence alors un parcours qui est aussi bien une recherche de meilleures conditions de travail qu'un parcours d'émancipation.

Mais, étant établi que la libération du lien de subordination est à l'origine d'une perception majeure du bonheur et d'autonomie dans le travail, quelles sont exactement les nouvelles conditions du travail conduisant le travailleur indépendant à démarrer un parcours pour s'approprier à nouveau son autonomie et à mettre en place de nouvelles formes d'émancipation dans le travail ? Surtout considérant les particularités dues à l'appartenance à la « zone grise » du travail, qui impliquent une condition où le travailleur est juridiquement indépendant mais économiquement dépendant du client/employeur.

Dans le prochain paragraphe nous analyserons les spécificités du travailleur non-salarié dans le but de mieux le caractériser et le comprendre pour répondre à cette question.

1.2.1.2. La carte d'identité du travailleur autonome

Après une période de domination du travail salarié sur le travail non salarié, soutenue par le taylorisme et le fordisme du début du XX^{ème} siècle et les politiques keynésiennes, plusieurs pays européens observent une croissance des travailleurs indépendants à partir des années soixante-dix – bien qu'ayant des rythmes et des intensités différentes. Le choc pétrolier im-

²⁴⁵ *Ibi*, ch. VI.

plique une première crise du travail salarié conduisant à une nouvelle période, dénommée « post-fordiste » ou « post-industrielle », caractérisée par le développement des métiers du secteur tertiaire au détriment des métiers de l'industrie.

Étant donné que ce phénomène d'inversion du processus de salarisation s'est répandu initialement et principalement en Italie, dès les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, il existe une vaste littérature sur ce thème²⁴⁶.

Les analyses des chercheurs italiens ont permis d'identifier la figure du « travailleur autonome de deuxième génération », où son autonomie se trouve dans le choix d'être juridiquement indépendant d'une entreprise et donc de ne pas être soumis à ses règles afin de se déterminer par sa propre volonté. Ce concept de travailleur de « deuxième génération » est introduit par Sergio Bologna et Andrea Fumagalli dans *Il lavoro autonomo di seconda generazione (Le travail autonome de deuxième génération)*. Dans ce livre de 1997, ils décrivent le travail autonome en le comparant avec le travail salarié. À partir de cette comparaison, ils soutiennent que le travail autonome de la période post-fordiste peut être défini de « deuxième génération » par rapport au travail autonome de « première génération ». Ce dernier inclut les artisans, les commerçants ou encore les professions libérales, autrement dit toutes les typologies de travail autonome qui rentrent dans une organisation de catégorie ou un ordre professionnel. Par contre, les travailleurs autonomes de deuxième génération pratiquent des « nouvelles professions » qui ne peuvent pas être encadrées dans l'organigramme de l'industrie ou dans les professions libérales traditionnelles, car ils travaillent en marge des activités que les entreprises ont commencé à externaliser avec le recours à la sous-traitance et qui n'ont pas un profil défini ou unique (par exemple, graphistes, consultants, formateurs, rédacteurs, maître des disciplines sportives non réglementées, acteurs, musiciens, couturiers, etc.). À ce jour, Giuseppe Allegri et Roberto Ciccarelli soutiennent que le post-fordisme a conduit à la naissance du Cinquième État regroupant les salariés obligés à se diriger vers le travail indépendants et ceux qui sont stablement précaires²⁴⁷.

Cependant, définir le profil type du travailleur non-salarié n'est pas immédiat, car il consiste en une catégorie très hétérogène à cause de la pluralité des « nouvelles professions » pratiquées par les professionnels. Cette catégorie regroupe en effet de nombreuses nouvelles figures de travailleurs qualifiés œuvrant dans le secteur des services et qui recouvrent de multiples exigences de la part des entreprises à travers la sous-traitance (formateur, consultant, acteur, graphiste, petit artisan, *maker*, web développeur, maquettiste, musicien, maître des pratiques sportives, etc.). La multiplicité des termes mobilisés aujourd'hui dans la littérature et dans les systèmes statistiques pour décrire le travailleur non-salarié – *independent contractor*, *self-employed*, *freelance*, travailleur indépendant, travailleur autonome, etc.²⁴⁸ – mettent aussi en évidence cette difficulté.

Mais alors comment caractériser cette figure de travailleur ?

²⁴⁶ BOLOGNA Sergio - FUMAGALLI Andrea, *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, op. cit. GRIECO Anna Maria, *Lavoro parasubordinato e diritto del lavoro*, Napoli, E. Jovene, 1983. PERULLI Adalberto, *Etude sur le travail économiquement dépendant ou parasubordonné*, extrait du rapport, Commission de l'Emploi et des Affaires sociales, Parlement européen (op. cit. par BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *Introduction*, in BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella (dir.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, op. cit., p. 10).

²⁴⁷ ALLEGRI Giuseppe - CICCARELLI Roberto, *Il Quinto Stato*, op. cit., p. 75.

²⁴⁸ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, «Du désir d'autonomie à l'indépendance», op. cit., p. 3.

Pour répondre à cette question nous suivons les « dix thèses pour la définition d'un statut du travail autonome » proposées par Sergio Bologna dans le premier chapitre du livre *Le travail autonome de deuxième génération*. Il identifie dix paramètres sur lesquels construire les fondements pour un statut du travail autonome en comparaison avec le travail salarié : contenu du travail, perception de l'espace, perception du temps, rétribution, identité professionnelle, ressources nécessaires pour le démarrage, ressources nécessaires pour rester sur le marché, marché, organisation et représentation des intérêts, citoyenneté.

Pour ce qui concerne le contenu du travail, Bologna souligne que le travail autonome, de la même manière que le travail salarié, peut avoir un haut contenu de connaissances scientifiques et un haut contenu d'effort physique, c'est-à-dire qu'il peut être à haute et basse qualification intellectuelle et manuelle. Entre ces deux pôles se situent les travaux les plus variés. L'aspect différenciant le travail autonome du travail salarié est la dimension relationnelle et communicative qu'il demande massivement (par exemple, dans la recherche des clients ou la gestion des relations avec d'autres indépendants ou prestataires). Si, dans la mentalité du travail salarié les relations sont un plus et donc seulement un coût ultérieur du travail indépendant, pour le travailleur autonome elles représentent le cœur de son activité. Comme le soulignent aussi Giuseppe Allegri et Roberto Ciccarelli, dans le travail indépendant :

Ce qui importe ce n'est pas le travail compris comme prestation exclusive pour un employeur, mais l'expérience d'une activité, la singularité des vécus des travailleurs, la capacité de les revendiquer, la virtuosité dans les relations, l'autonomie individuelle. [...] Vendre sa singularité, souligner de quelle manière la différence est rentable et convenable pour qui travaille ainsi que pour qui investit, ceci est le dispositif dans lequel les indépendants vivent²⁴⁹.

Pour construire un statut du travailleur autonome il faut tout d'abord reconnaître le rôle du travail relationnel qui représente le fondement de l'activité économique de chaque professionnel. Le travail relationnel demande des compétences spécifiques et est donc une valeur ajoutée au travail. Pour cette raison prendre en considération seulement le résultat de l'activité, la prestation, signifie oublier un aspect central dans la caractérisation du travailleur autonome.

Le deuxième paramètre concerne la perception de l'espace. Si pour le travailleur salarié la perception de l'espace se réfère à deux lieux bien distincts, l'habitation et le bureau, celui du travailleur autonome est décrit par Sergio Bologna comme l'existence d'un phénomène de *domestication*, c'est-à-dire l'assimilation du travail dans le système des règles de la vie privée, même si les espaces, d'habitation et de travail, sont séparés (par exemple, dans le *co-working*). Pour un travailleur indépendant, il est en effet suffisant d'imposer ses règles à un lieu de travail pour transférer la culture et les habitudes de la vie privée sur ce lieu. Les conséquences de cette imposition sont, d'une part, le fait que l'horaire de travail suit les habitudes et les cycles vitaux de la vie privée et, d'autre part, la mutation des habitudes mentales par rapport au travailleur salarié. Si ce dernier doit se soumettre aux règles imposées par l'organisation, le travailleur autonome obéit à ses propres règles dans une continuité entre le cycle de la vie privé et celui du travail. Cette situation implique la libération de la condition

²⁴⁹ ALLEGRI Giuseppe - CICCARELLI Roberto, *Il Quinto Stato*, op. cit., pp. 94-95.

d'aliénation propre au travailleur salarié, et trouve son émancipation dans le temps libre, en faveur d'une condition d'autonomie où il existe une (apparente) non aliénation.

Mais le changement dans la conception de l'espace est aujourd'hui même lié à deux autres phénomènes. Tout d'abord, la croissance de la mobilité parmi les travailleurs, car comme le soulignent Sergio Bologna et Dario Banfi :

tous ceux qui pour métier observent, étudient, recherchent autour du monde du travail sont d'accord sur le fait que la mobilité en toutes ces formes – transiter d'une situation à une autre, d'une condition à une autre, d'une profession à une autre, d'un pays à un autre – c'est la connotation commune, la forme d'existence la plus diffusée pour la travailleuse et le travailleur modernes²⁵⁰.

D'autre part, la croissance de l'importance du web dans les relations du travail qui, dans les nouvelles technologies, Internet, les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, LinkedIn, etc.), les blogs, donnent l'opportunité aux *freelances* de créer liaisons fiables, d'avoir des vitrines pour se faire connaître, d'accéder aux outils d'accès ouvert et aux nouveaux marchés d'échanges. Autrement dit, grâce au web, les travailleurs autonomes trouvent un nouvel espace qui leur permet de soutenir le développement de leur activité.

Ensuite, Sergio Bologna souligne le changement pour le travailleur autonome dans la perception du temps. Si pour le travailleur salarié le temps du travail est réglementé (en heures, semaines, mois), le temps d'un travailleur autonome est sans règles et donc sans limites. Ceci implique, d'une part, la prolongation de la journée du travail et, d'autre part, le calcul de la rétribution en fonction de la prestation et non plus de l'unité de temps élémentaire. Comme le remarquent aussi Giuseppe Allegri et Roberto Ciccarelli, pour le Cinquième État :

la distinction entre vie privée et productive se nuance progressivement et met la vie au travail d'une manière permanente et indiscriminée. Il n'existe plus un horaire du travail car le travailleur indépendant est toujours au travail. Chaque instant de son cycle vital peut être utile pour obtenir un profit, un contact, une perspective, une commission ou un nouveau contrat, ou pour soigner les affects ou élever les enfants²⁵¹.

En outre, si nous prenons en considération le projet de l'existence, le travailleur autonome subit la pression d'une façon indéfinie et sur laquelle pèse le risque immanent de la faillite. S'ensuit pour lui la difficulté à imaginer des projets à long terme. L'absence d'amortisseurs économiques soutient l'incertitude et la sensation de marcher sur le fil du rasoir et, pour cette raison, le travailleur autonome a tendance à mettre en place des comportements d'« épargne d'assurance », c'est-à-dire à accumuler de plus en plus d'argent pour faire face à des situations d'urgences. D'autre part, il faut aussi mettre en évidence que l'absence de règles définies conduit le travailleur autonome vers un nouveau sens de liberté, qui met aussi l'individu en capacité de créer de meilleurs systèmes de vie que ceux du travail salarié. Cette question de l'indépendance représente un fort levier pour devenir un travailleur autonome.

²⁵⁰ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, p. 202.

²⁵¹ *Ibi*, p. 92.

Pour ce qui concerne la rétribution, le premier aspect qui distingue le travail autonome du travail salarié est que le premier est un travail *non salarié*. Le travailleur salarié, né de l'industrialisme, a comme garantie la survie par la force du travail. Avec la naissance de l'état social, il permet de accéder aux droits sociaux garantis par l'État. De cette manière, le travailleur salarié est « citoyen » de plein droit, car il a accès à tous les droits sociaux. Ceci fait qu'il finit par acquérir la signification de « citoyen » dans la pensée commune et au niveau juridique. Lorsque la forme du salaire entre en crise comme forme générale de la rétribution d'un rapport du travail, même le système juridique la gérant entre en crise. Les figures qui, dans le rapport au travail ne sont pas rétribuées avec la forme du salaire, sont alors des figures qui appartiennent à un autre statut social et ne rentrent pas dans la sphère des droits reconnus au travail salarié. Dans ce cadre, même leur existence comme citoyen est mise en question, car sans un travail salarié, leur accès aux droits sociaux n'est plus évident. C'est donc l'affirmation de ces figures avec l'expansion du travail autonome qui conduit, dans l'époque post-industrielle, à la sortie du principe de garantie de la subsistance comme un problème concernant l'employeur ou l'État : à ce principe se substitue la condition du risque existentiel²⁵².

Le cinquième paramètre concerne l'identité professionnelle du travailleur. Si dans la période tayloriste et fordiste l'ouvrier ou le *white collar* devait être totalement dépersonnalisé et les professionnels interchangeable, la professionnalité n'appartenait pas à la personne mais à sa fonction dans l'usine ou l'entreprise. L'entrée dans le post-fordisme et le post-industrialisme marque un véritable tournant à cette conception. À partir des années soixante-dix, nous observons une très forte réaffirmation du rôle de la personne humaine et de l'importance des diversités singulières individuelles. La croissance du travail autonome, dans des nouvelles professions, coïncide avec l'affirmation de la figure néolibérale de l'entrepreneur de soi-même, le sujet-entrepreneur, dont sa professionnalité est un attribut appartenant seulement à lui-même. Le marché représente alors (idéalement) le lieu où les compétences individuelles du sujet entrepreneur rencontrent les exigences des entreprises et où l'identité professionnelle est le résultat de l'autoréalisation et le point de repère des principes moraux qui régissent l'action. Malheureusement, comme nous l'avons déjà vu dans un des paragraphes précédents²⁵³, la réalité du marché ne correspond pas totalement à cette vision et les travailleurs doivent faire face à des situations de discrimination par rapport au coût, et non aux compétences, à des formes de clientélisme, à des privilèges de caste.

Sergio Bologna met également en évidence que, pour devenir un travailleur indépendant, il faut des ressources soutenant l'entrée dans le marché. Il identifie trois ressources plus une : le réseau des connaissances et relations personnelles, familiales et sociales qui représentent le point de repère pour la survivance de la petite entreprise ; les connaissances spécialisées du sujet lui permettant de démarrer son activité ; la « force-invention » du sujet, c'est-à-dire sa capacité d'adaptation et de résolution de problèmes ; et le financement et les outils du crédit qui, souvent, ne sont pas encore très accessibles pour les travailleurs autonomes.

²⁵² Concrètement ce passage advient avec la substitution de la forme salariale de la rétribution avec la *facture de vente*. La facture ne garantit pas la subsistance à cause, d'une part, de sa dépendance au temps de paiement par les committentes (quand ils payent) et, d'autre part, du fait qu'elle est un versement avec une nature fiscale auquel ne correspondent pas automatiquement des droits sociaux – comme dans le cas de la « partita Iva » en Italie et de l'auto-entrepreneuriat en France.

²⁵³ § 1.1.1.3. *Ambiguïtés et contradictions de l'autonomie néolibérale*, p. 26.

Après l'entrée dans le marché, il ne faut pas oublier un autre aspect trop souvent oublié : les conditions permettant au travailleur autonome de rester sur le marché. Ceci concerne le septième paramètre. Étant donné que l'activité du travailleur autonome est très personnalisée et donc fortement liée à ses connaissances et compétences personnelles, la mise à jour de celles-ci joue un rôle très important, même vital. Surtout dans une société très technologique où nous observons la croissance des phénomènes d'obsolescence des connaissances et compétences. Le travail d'autoproduction et la formation continue sont des thématiques incontournables pour rester employable. À ce niveau, pour le travailleur autonome, se pose alors le problème de l'accès à la formation continue, dont le coût lui incombe, n'ayant pas les mêmes droits que les travailleurs salariés. Ceci représente une des inégalités d'un système du travail qui se structure encore autour du salariat.

Une autre grande différence entre travailleur autonome et travailleur salarié concerne le rapport avec le marché. Si l'entrée dans le monde du travail salariat implique la sortie du marché, le travailleur autonome est toujours sur le marché. Chaque fois qu'il termine une commission il retourne dans une situation d'incertitude soumise à la demande du marché : la notion de risque est immanente à la mentalité du travailleur indépendant. Même s'il dépasse la phase la plus difficile, celle de la stabilisation de son activité, la croissance de cette dernière demande toujours plus de temps et d'engagement. L'affirmation sur le marché se traduit par l'intensification des revenus et du zèle, et presque jamais par la réduction de l'effort ; à la différence du travailleur salarié qui, avec l'expérience et la routine, gagne en capacité de programmer son temps libre.

Dans ce cadre, Sergio Bologna, déjà en 1997, insistait sur la nécessité pour les travailleurs autonomes de se coaliser afin de trouver des nouvelles formes d'autoprotection en s'inspirant des pratiques mutualistes. Aujourd'hui, même si en tant que travailleurs indépendants ils sont exclus de la forme historique de la représentation du travail, c'est-à-dire le syndicat, des formes de coalition existent déjà parmi les indépendants, comme nous l'avons vu dans un des paragraphes précédents²⁵⁴. Par exemple, dans la perspective d'envisager le travail indépendant comme une véritable alternative à la crise du travail salarié standard, nous pouvons rappeler l'intérêt de Giuseppe Allegri et Roberto Ciccarelli pour toutes les expériences d'associationnisme qui, en renouant avec les pratiques mutualistes et coopératives du Quatrième Etat au XVIII^{ème} et XIX^{ème} siècle, conjuguent indépendance individuelle et coopération sociale afin de garantir l'autonomie dans le travail de tout et chacun. Il s'agit notamment des expériences de capitalisme collaboratif, de *co-housing* et de *crowdfunding*, des pratiques de désintermédiation et de *co-working*, des FabLabs, ou encore des formes d'entrepreneuriat collectif.

Le résultat de cette coalition doit être l'affirmation d'un nouveau concept de « citoyenneté », dernier paramètre identifié par Bologna, intégrant aussi les figures dont le contrat de travail n'est pas soumis aux règles du salariat. Être citoyen d'un pays ne signifie pas seulement appartenir à un territoire : c'est en effet une question de constitution et d'exercice des droits, du sens d'appartenance à un lieu et à l'ensemble des relations qui sont la source des revenus. C'est aussi une question de construction d'un espace imaginaire où les droits niés peuvent être reconnus. De cette manière, le travail autonome donne sa contribution à un agrandisse-

²⁵⁴ § 1.1.1.4. *Coopération, réciprocité et bien commun*, p. 33.

ment de la conception de citoyenneté en reproposant la culture de l'universalisme, de la compétence individuelle, de l'autonomie, qui ont été étouffés par la naissance de l'état providence.

L'ensemble de ces paramètres nous rend l'image d'un travailleur qui se « débrouille » dans un marché qui exige sa présence, comme le démontre le processus toujours croissant d'externalisation d'activités mené par les entreprises. Mais également qui nie son existence comme sujet des droits. Même l'état ne semble pas encore en capacité d'intégrer totalement cette figure dans ses règles, ainsi que les classiques formes de représentation syndicale, qui se limitent encore à la défense des droits des salariés. Dans ce cadre, nous observons un changement dans la prise de risques à faveur d'une « responsabilité diffusée »²⁵⁵ : après des décennies où le risque a été pris seulement par les entreprises²⁵⁶, la responsabilité de l'activité se propage sur plusieurs figures en diversifiant aussi les dynamiques de prise de décision et de délégation. L'incontournable conséquence de cette situation est la suivante : par rapport aux travailleurs salariés, l'activité des travailleurs autonomes a tendance à s'intensifier en termes d'emploi du temps et d'énergie personnelles, s'appuyant sur un processus continu de production de soi, d'ajournement de connaissances et de compétences.

D'autre part, même si le phénomène du travail autonome, surtout à cause de la croissance des demandeurs d'emploi, est destiné à croître, Sergio Bologna conclut :

L'intensification de l'auto-exploitation ne peut pas résoudre, au delà des certaines limites, les contraintes économiques imposées par le marché au travail autonome, ni empêcher la perte des ressources morales (autoréalisation, satisfaction du propre travail) ayant constitué l'incrémentation du travail autonome par rapport au travail salarié aliéné et donc le grand succès du post-fordisme²⁵⁷.

L'auto-exploitation et la production de soi du sujet-entrepreneur ne peuvent pas être les réponses définitives aux difficultés qu'il rencontre lorsque il rentre dans le marché. Face au manque de l'intervention de l'État, toujours plus orienté vers des pratiques néolibérales contre l'interventionnisme, et des syndicats, les auteurs suggèrent une coalition entre travailleurs de la « zone grise » comme une manière de mettre en place des nouvelles formes d'autoprotection.

1.2.1.3. Formes de coalition entre travailleurs autonomes

Choisir de travailler de manière indépendante est un choix vers l'autonomie comme autoréalisation à travers un acte de réappropriation du contrôle sur son travail et trouve son origine dans la libération du lien de subordination. De plus, les limitations auxquelles sont soumises le travail autonome – tels que l'exposition directe à la concurrence sur le marché, l'attention aux dispositions et règles de l'État, l'obligation à payer ses cotisations, la difficulté d'accès aux droits sociaux, l'isolement – conduisent à des phénomènes d'auto-exploitation instrumentalisant la production de soi pour s'auto-réaliser et ainsi répondre aux exigences du marché. Dans une société qui vit encore dans l'héritage keynésien et en manque de l'intervention de

²⁵⁵ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., p. 601.

²⁵⁶ Cf. JACQUES Elliott, *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, op. cit., p. 19 ss.

²⁵⁷ BOLOGNA Sergio - FUMAGALLI Andrea, *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, op. cit., p. 33-34.

l'État et des syndicats, plusieurs auteurs suggèrent la coalition entre travailleurs indépendants afin de créer nouvelles formes d'autoprotection pour faire face à ces « conditions de minorité ».

Dans ce cadre, de nouvelles formes de collaboration entre *freelance* sont déjà nées. Comme nous l'avons déjà vu²⁵⁸, même entre les représentants de la figure archétype du sujet-entrepreneur, c'est-à-dire le travailleur indépendant, le *freelance*, nous pouvons identifier plusieurs formes des coopérations. Un des exemples est le grand nombre de sites internet gérés par des travailleurs indépendants, ou des associations de professionnels indépendants nées partout dans le monde occidental²⁵⁹. D'autres exemples sont les expériences de *coop capitalisme* (capitalisme collaboratif), de *co-housing* et de *crowdfunding*, les pratiques de désintermédiation et de *co-working* (généralistes et sélectifs), des FabLabs²⁶⁰. Ou encore, la collaboration entre travailleurs autonomes peut aboutir à la mise en œuvre des démarches d'entrepreneuriat collectif regroupant les professionnels au sein d'une même entité juridique, afin que chacun puisse exercer son activité individuelle dans un cadre collectif et se protéger de la précarité et de l'isolement. Un exemple de cette démarche ce sont les Coopératives d'Activités et d'Emploi que nous allons étudier dans la deuxième partie de ce manuscrit.

A partir de ce cadre, Sergio Bologna et Dario Banfi font partie de ceux qui refusent l'idée que le travailleur autonome ne ressent pas le besoin de coopérer avec d'autres travailleurs, malgré son degré d'indépendance et d'autonomie. Toutefois, ils affirment qu'il faut considérer le *freelance* par rapport à son contexte typique de travail. En effet, même si concrètement il travail à la maison-bureau, du point de vue social et de la perception du risque – qui sont les deux facteurs principaux d'élan vers la coalition – son contexte typique de travail est le web²⁶¹, où les travailleurs peuvent se rencontrer et partager leurs difficultés. À cause de la nouvelle culture de la « responsabilité diffusée » le risque dans le travail a changé de nature surtout pour le travailleur autonome. Les premières personnes qui ont compris ce changement sont exactement les travailleurs autonomes qui recherchent sur Internet de nouvelles manières pour partager leurs savoirs et se coaliser les uns avec les autres. Car si « pour calculer le risque il suffit d'avoir son talent, pour se protéger il existe seulement la coalition avec des personnes dans la même situation »²⁶². Le but de ces coalitions est de collaborer avec d'autres professionnels se trouvant dans la même situation, pour partager des informations et des pratiques et, de plus en plus, pour négocier de nouvelles conditions de travail.

En paraphrasant André Gorz, par ces formes de coalition, les travailleurs autonomes essayent de plus en plus de réaffirmer leur droit à accéder, à travers le travail, à la sphère économique publique, inséparable du droit à la citoyenneté²⁶³. La raison de ce nouveau besoin d'affirmation se trouve dans l'indistinction entre sphère professionnelle et sphère privée qui, comme le met en évidence Luca Paltrinieri :

²⁵⁸ § 1.1.1.4. *Coopération, réciprocité et bien commun*, p. 33.

²⁵⁹ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., Ch. VIII.

²⁶⁰ ALLEGRI Giuseppe - CICCARELLI Roberto, *Il Quinto Stato*, op. cit., Partie III.

²⁶¹ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., pp. 395-404.

²⁶² *Ibi*, p. 1317.

²⁶³ GORZ André, *Métamorphose du travail*, op. cit., pp. 173-175, tr. it. pp. 154-155.

signifie aussi que tombent ces murs de l'usine ou de l'entreprise qui séparaient l'espace disciplinaire du travail de l'espace public, et par conséquent qu'émergent, dans la relation de travail elle-même, des attentes qui sont typiques de la sphère publique démocratique²⁶⁴.

La distinction entre travailleur et citoyen ne tient plus et le désir de réalisation individuelle par le travail est de plus en plus inséparable de l'exigence de démocratisation des relations professionnelles. Dans ce cadre, c'est exactement le manque de coalition et de délégation propre du travail post-fordiste en général et en particulier la « zone grise » du travail, qui rend « incontournables des formes associatives avec un haut niveau d'inclusion »²⁶⁵. Ceci rappelle les coalitions entre travailleurs salariés dans la phase constitutive des premiers syndicats²⁶⁶ – c'est-à-dire créées dans le but d'utiliser une voix commune pour combattre les problèmes en commun en partageant aussi les coûts nécessaires pour faire sentir sa voix – mais qui, de fait, ne se réfèrent pas aux organisations syndicales existantes.

Mais pourquoi construire des modèles d'association séparés si une organisation syndicale existe déjà?

Ce qui Sergio Bologna et Dario Banfi propose est la combinaison de deux réponses. D'une part, dans tous les pays durant les dernières vingt années le syndicat des travailleurs a rencontré des difficultés dans la défense de l'occupation. D'autre part, aujourd'hui, un « syndicat de la précarité » n'existe pas²⁶⁷. Ce manque de délégation légitime, à cause de l'indifférence des entreprises, de l'État et des syndicats, justifie les requêtes d'égalité provenant des mouvements externes au syndicalisme traditionnel. Celui-ci est désormais exclusivement lié au travail salarié et soutient l'idée qu'il est possible d'être porte-parole de ceux qui sont en relation avec des donneurs d'ordre traditionnels, mais sans un contrat comme salarié²⁶⁸, soit appartenant à la « zone grise » du travail.

Une autre difficulté concerne le regroupement des plusieurs figures professionnelles dans une coalition unique. Si l'ancienne structure syndicale – et dans certains cas, aussi les nouvelles coalitions – a la tendance à penser en fonction des catégories professionnelles ou des classes, dans le cas des travailleurs autonomes, selon Bologna et Banfi, il faut commencer à penser à des « organisations transversales »²⁶⁹ en capacité d'affronter les problèmes communs à tous le monde (accès aux droits sociaux, formation continue, coût du travail, etc.). En outre, ils ajoutent que ces organisations doivent se trouver dans « une situation de monopole »²⁷⁰, car seulement dans ce cas elles peuvent cumuler plusieurs compétences professionnelles et ainsi gérer l'empiètement continu des professions dans des domaines de compétences autrui.

Cependant, il faut aussi préciser que l'idée de coalition, en train de se diffuser dans le domaine des travailleurs autonomes avec des hautes compétences spécialisées, est très différente de celle qui a caractérisé le rapport entre travail salarié et syndicat dans les dernières décennies. En effet, pour le travailleur autonome, même dans la conception de la coalition, reste le

²⁶⁴ PALTRINIERI Luca, «Regards croisés. Le management vu par les Sciences humaines et sociales. Questions à Luca Paltrinieri», op. cit., pp. 15-16.

²⁶⁵ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., p. 257.

²⁶⁶ *Ibi*, p. 2155-2160.

²⁶⁷ *Ibi*, pp. 287-311.

²⁶⁸ *Ibi*, p. 2190. Exemples de ces mouvements dans le monde ce sont le Freelancers Union aux États-Unis, le Verdi en Allemagne, le Professional Contractors Group (Pcg) en Angleterre, l'Acta en Italie.

²⁶⁹ *Ibi*, pp. 1414-1429.

²⁷⁰ *Ibi*, pp. 1435-1456.

désir d'être patron de soi-même et ceci empêche l'affirmation du modèle de « délégation des intérêts » typique de la relation traditionnelle entre salarié et syndicat. Si la réalité associative est sûrement un outil de promotion, « il est plus difficile de relever dans le travailleur indépendant le sens d'appartenance à une organisation ». Tandis que la conviction que « l'association doit être essentiellement un centre de services »²⁷¹ est bien plus enracinée. Donc, même dans la coalition au cœur de l'action du *freelance*, demeure son désir d'autonomie et d'émancipation personnelle qui doit être soutenu par une association offrant des services utiles pour le développement de son activité

L'« organisation transversale » devra alors tenir compte du désir d'autonomie et d'émancipation personnelle propre au travailleur autonome, qui se traduit en un besoin de *fare da sé* (« faire en autonomie ») sans cesse, en une nécessité de participation et d'autodétermination indéniable et inéliminable.

En résonance avec la conception de Cornelius Castoriadis, qui soutient que l'émancipation est vraiment possible seulement si on la conçoit comme entreprise collective des sujets réels, ces coalitions peuvent permettre l'émancipation de leurs membres lorsqu'elles vont comprendre la forte liaison existante entre l'autonomie de chacun et celle des autres. Dans ce cadre Giuseppe Allegri et Roberto Ciccarelli affirment que : « Le Cinquième État s'émancipera de cette condition de minorité lorsqu'il comprendra qu'une injustice faite à un/une et une injustice faite à tout le monde »²⁷². Et encore que « L'aspect constituant le Cinquième État est l'autonomie que les individus rajoutent à travers la coopération avec les autres »²⁷³. Une forme d'émancipation et d'autonomie accomplie concerne alors à la fois la personne et le groupe dont elle fait partie.

Concrètement, cette conception basée sur l'implication de chacun dans le processus de construction de la coalition doit soutenir la construction d'une « organisation transversale » en tant qu'alliance entre travailleurs autonomes en capacité de prendre en considération et de proposer des solutions pour les difficultés appartenant généralement à cette forme de travail.

En pratique, l'organisation doit alors représenter tout d'abord une sorte de « boîte à outils », un « centre de services », visant à offrir des solutions pratiques aux problèmes typiques des *freelances*. Ces solutions, en s'appuyant sur la force de l'association entre membres, peuvent amener à la construction d'une organisation qui s'édifie d'une manière différente et alternative à celle des entreprises capitalistes classiques en valorisant la participation, l'engagement et la protection des membres au lieu du pur profit. Pour cette raison, Allegri et Ciccarelli racontent que beaucoup de coalitions entre citoyens nées dans le Cinquième État ont comme point de repère les structures coopératives et mutuelles du XIX^{ème} siècle, comme dans le cas des Coopératives d'Activité et d'Emploi. Le résultat de cette construction peut alors contribuer, non seulement, à la mise en œuvre des meilleures conditions du travail pour les membres en garantissant services et échanges de pratiques, mais aussi à la création de nouvelles manières de penser le travail autonome et le travail tout court, où la coopération entre *freelances* devient un point de force pour rester sur le marché, en opposition avec la conception néolibérale insistant seulement sur la compétition et la concurrence.

²⁷¹ *Ibi*, pp. 359-381.

²⁷² *Ibi*, p. 97.

²⁷³ *Ibi*, p. 71.

Dans ce cadre, il existe une dernière opportunité que ces organisations peuvent saisir : une fois rajoutée sinon une position de monopole au moins un haut niveau de représentativité, l'organisation peut, à partir de son expérience, s'impliquer pour négocier des meilleures conditions du travail pour ses membres. Autrement dit, l'organisation peut se poser au centre d'une actuelle action émancipatrice et instituant dans le monde du travail en proposant des nouvelles solutions pour améliorer la situation de toutes les personnes qui se trouvent dans la même condition de ses membres (par exemples, en participant à l'écriture de lois).

Comme nous le verrons dans les études de cas concernant l'exemple de la démarche d'entrepreneuriat collectif au sein de la Coopérative d'Activités et d'Emploi parisienne Coopaname et de la coopérative italienne DocServizi, dans la réalité, ces passages ne sont pas nécessairement accomplis dans le même temps. Et surtout les parcours pour arriver à se proposer comme point de repère alternatif à la structure capitaliste de l'entreprise requiert un long processus de prise de conscience, d'affirmation de soi dans le monde du travail et de construction de consensus autour d'une manière de penser et d'agir ne visant pas directement au profit mais à la valorisation et à la défense des personnes qui, pour désir ou nécessité, travaillent en autonomie. D'autre part, même le parcours conduisant à l'engagement dans la proposition des nouvelles conditions du travail, au delà de l'organisation, n'est en soi pas linéaire ou évident. Il est le résultat d'une longue réflexion sur ses propres pratiques et sur comment les transposer dans d'autres situations.

1.2.2. Quelle éducation pour le travailleur autonome du futur ?

La description du travailleur autonome de Sergio Bologna nous donne l'image d'une figure qui expérimente de nouvelles formes d'organisation du travail et de coalitions, construites autour de l'absence de la hiérarchie. Elles se traduisent en nouvelles opportunités de liberté, de responsabilité et d'indépendance. D'autre part, la croissance du nombre des travailleurs autonomes dans une société qui vit encore dans l'héritage keynésienne, met en difficulté le travailleur non-salarié qui se trouve très souvent dans une situation d'abandon avec un faible accès aux droits, c'est-à-dire dans la « zone grise » du travail. La conséquence de cette situation est que, par rapport aux travailleurs salariés, l'activité du sujet-entrepreneur de soi-même a tendance à s'intensifier en termes d'emploi du temps et d'énergie personnelles, s'appuyant sur un processus continu de production de soi, et consistant principalement en l'ajournement de connaissances et de compétences. Ainsi, le travailleur non-salarié, pour rester employable, a un besoin spécifique de formation permanente auxquelles normalement répondent la formation tout au long de la vie et la formation professionnelle.

Dans les prochaines pages nous réfléchissons sur le sens de la production de soi, tout d'abord, avec une élucidation préliminaire concernant l'objet de cette formation permanente. À partir de l'affirmation de la théorie du capital humain, le modèle du *knowledge management* est très utilisé pour gérer les ressources humaines dans l'entreprise. L'unité de mesure du *knowledge management* est le *knowledge worker*, c'est-à-dire le travailleur qui possède comme patrimoine ses connaissances dont l'entreprise doit apprendre à profiter. Ce modèle est aussi souvent utilisé pour décrire la figure du travailleur autonome. Pour autant mais nous soutiendrons qu'il est inapte à décrire une réalité de plus en plus composée par des professionnalités hétérogènes et hybrides, tel que le monde des travailleurs appartenant à la « zone

grise » du travail. Pour cette raison, nous allons suggérer l'utilisation du modèle de la compétence pour valoriser toutes les expériences qui font partie de l'expérience des sujets-entrepreneurs.

À partir de cet éclaircissement préalable, nous verrons de quelle manière la formation continue et professionnelle des adultes peut répondre à l'exigence de production de soi du sujet-entrepreneur, sans se transformer en un outil asservi aux exigences du marché. Nous mettrons en relation les besoins du travailleur avec l'offre effective de formation continue et les risques et les opportunités concernés. Cette analyse se basera sur une série de points de vigilance qui peuvent se traduire en recommandations opérationnelles à la base de la programmation d'une formation continue.

Enfin, nous avons vu que, pour faire face aux difficultés de leur condition de travail, les travailleurs autonomes ont de plus en plus tendance à mettre en place de nouvelles formes de coalitions entre eux. Dans ce cadre, nous analyserons comment la formation peut participer à la mise en œuvre d'une nouvelle manière de travailler, ne répliquant pas les anciennes institutions et en faisant participer les travailleurs au processus de réimagination des institutions. Nous allons présenter les pratiques de recherche-action, et en particulier la pédagogie institutionnelle, comme expériences formatives en capacité de valoriser, à la fois la personnalité de chacun, et la construction du groupe comme sujet instituant, sans oublier de mettre en évidence aussi les risques de ces pratiques.

1.2.2.1. Comprendre et étudier le travail autonome : du modèle de la connaissance au modèle de la compétence

La figure du sujet-entrepreneur de soi-même est invitée à mettre en place un processus sans cesse de production de soi afin de continuer à travailler de manière indépendante. Mais, concrètement, quel est l'objet de cette production de soi ? Ou mieux, à quel modèle descriptif doit se référer la formation permanente pour mieux répondre aux exigences formatives du sujet ? Dans les prochaines pages nous essayerons de répondre à ces questions à partir de la manière dont les travailleurs autonomes sont normalement conçus et étudiés dès l'affirmation de la théorie du capital humain.

Comme nous avons déjà partiellement vu²⁷⁴, l'attention à la qualité (qualité des produits et qualité de vie) et les évolutions technologiques et économiques dans le monde du travail conduisent à valoriser les ressources humaines, qui deviennent l'élément vraiment distinctif d'une entreprise. S'ensuit la naissance de la théorie du capital humain qui fait de l'homme la source de la richesse et la clé pour la survie et l'innovation dans l'entreprise²⁷⁵. Comme le remarque Luca Paltrinieri :

la valeur de l'entreprise elle-même se mesure par la valeur des compétences de ses salariés, qui d'ailleurs sont décrites et référencées comme si c'était déjà des compétences de l'entreprise qu'il faut tout le temps apprécier et valoriser (par l'expérience et la formation con-

²⁷⁴ § 1.1.1.2. *Le sujet-entrepreneur de soi-même*, p. 21.

²⁷⁵ LEV Baruch, *Intangibles. Management, Measurement, and Reporting*, Washington, Brookings Institution Press, 2001.

tinue). Le « capital humain » devient alors un secteur stratégique d'investissement de l'entreprise néolibérale²⁷⁶.

Avec les succès de la théorie du capital humain, il y a eu une évolution dans le paradigme d'organisation d'entreprise avec le passage du paradigme des « relations humaines », qui cherchait à augmenter la participation des salariés aux processus de production, à celui des « ressources humaines », où l'enjeu était d'encourager l'agir autonome des individus et de les pousser à être créatifs, autrement dit, à être de bons gestionnaires de leur propre capital humain.

À cause de l'augmentation du phénomène d'externalisation du travail et de l'obsolescence de plus en plus rapide des compétences professionnelles, nous observons également un tournant dans la conception de soi-même chez le travailleur. À partir des années quatre-vingt-dix, la production de soi devient une tâche incontournable pour sauvegarder son employabilité. De plus en plus de personnes doivent s'adapter aux changements technologiques incessants, être prêtes à s'enrichir constamment pour garder leur travail, ou encore à accepter un travail différent et moins qualifié. Elles sont alors obligées « de définir leur identité avec leurs moyens » et sont donc condamnées « à l'autodétermination pendant toute leur vie dans un contexte social continuellement changeable et incohérent »²⁷⁷. Nous retrouvons ici la naissance de la figure du sujet-entrepreneur néolibéral qui met en œuvre, sur soi-même, un processus continu de production de soi le transformant en une sorte de « portefeuille d'actions-compétences »²⁷⁸ qu'il continue à incorporer à travers le travail, les expériences et l'apprentissage.

Cette nouvelle situation impose une réflexion sur la relation entre entreprise et travailleur et sur comment l'entreprise peut s'approprier des connaissances immatérielles du travailleur. Car pour l'entreprise, c'est le « capital de connaissances » des prestataires de travail qui est considéré comme le « capital humain » dont elle dispose²⁷⁹. Dans ce sens, depuis une vingtaine d'années, un courant très significatif de gestion des ressources humaines vient s'affirmer, celui du *knowledge management*, né de la définition du *knowledge worker* de l'économiste Peter Drucker dans les années soixante. Il qualifie le professionnel comme possédant la maîtrise d'un métier complexe, capable de la réinterpréter de manière autonome et originale, et donnant de la valeur ajoutée au résultat de son travail²⁸⁰. Cette définition limite le nombre de personnes capables de créer une valeur dans une organisation en comparaison aux travailleurs qui mettent les connaissances au cœur de leur travail. Le *knowledge management* valorise et oriente alors la connaissance de ceux qui ont déjà un bagage important de connaissances, et considère la connaissance comme un *intangible asset* fondamental dans la crois-

²⁷⁶ PALTRINIERI Luca, «Regards croisés. Le management vu par les Sciences humaines et sociales. Questions à Luca Paltrinieri», op. cit., p. 17.

²⁷⁷ GORZ André, *Il lavoro debole. Oltre la società salariale*, Roma, Edizioni Lavoro, 1994, p. 13.

²⁷⁸ PALTRINIERI Luca, «Regards croisés. Le management vu par les Sciences humaines et sociales. Questions à Luca Paltrinieri», op. cit., p. 18.

²⁷⁹ GORZ André, «La personne devient une entreprise», op. cit., p. 62.

²⁸⁰ Cf. DRUCKER Peter, *Managing in the Next Society*, 2002, trad. it. *Il management della società prossima ventura*, Monza, Etas, 2002. DAVENPORT Thomas, *Thinking for a living. How to get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, trad. it. *Migliorare la performance e i risultati dei knowledge worker*, Milano, Etas, 2006. PASQUARELLA Angelo, *Il quinto stato. Ovvero l'irresistibile ascesa dei knowledge worker nelle aziende*, Milano, Guerini e Associati, 2011. FORAY Dominique, *L'économie de la connaissance*, Paris, La Découverte, 2009. FERRARY Michel - PESQUEUX Yvon, *Management de la connaissance*, op. cit.

sance de l'entreprise. À partir de ce constat, il existe dans la littérature plusieurs modèles pour gérer la connaissance, qui se développent à partir de la définition de la connaissance ou de la structure de l'entreprise, ou encore du rôle de la formation dans le savoir-faire ou la collaboration, etc.²⁸¹ Un avantage du *knowledge management*, c'est que, en mettant la connaissance au cœur de la stratégie entrepreneuriale, il met « celui qui sait », et donc la personne, au centre de l'entreprise, en tant que porteur de la connaissance, qui peut créer de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

Aujourd'hui ce modèle du *knowledge workers* est également utilisé par plusieurs chercheurs aussi pour identifier le domaine d'action du travailleur autonome en tant que prestataire d'une entreprise. Par exemple, même le *freelance* décrit par Sergio Bologna et Dario Banfi est un « travailleur de la connaissance » qui a « comme unique patrimoine son capital humain »²⁸².

Pendant, nous soutenons que le modèle du *knowledge management* ne permet pas la valorisation de toutes les ressources humaines d'une entreprise, interne ou mêmes externes, car il exclut, de fait, ceux dont le travail n'est pas basé sur une connaissance théorique. Ce focus sur les « travailleurs de la connaissance » se justifie par l'évolution technologique qui envahit aujourd'hui le travail manuel réduisant l'employabilité des travailleurs moins qualifiés en faveur des professionnels avec des niveaux de qualification plus élevés²⁸³. Par contre, il apparaît comme un héritage du taylorisme et fordisme²⁸⁴, réduisant les dimensions du savoir-faire et du savoir-être en outils pour le développement du savoir, et leur donnant donc un rôle secondaire. Il semble ainsi avaliser l'ancien préjugé tayloriste et fordiste qui sépare la théorie et la pratique, le travail intellectuel et le travail manuel, la prise de décision et l'action.

Cette distinction classique entre ceux qui pensent (et font des projets) et ceux qui exécutent (pour les premiers) ne peut ni décrire avec efficacité le monde du travail actuel, ni en valoriser les potentialités. De plus, ce partage ne peut plus fonctionner dans une société où un jeune devra changer de profession au minimum six fois dans sa vie²⁸⁵, où naissent des concepts hybrides²⁸⁶ entre savoir et faire, entre travail intellectuel et travail manuel (comme le concept de *makers*), et où se développent les FabLabs et le *coworking*²⁸⁷ donnant l'opportunité à des professionnels de plusieurs secteurs et entreprises de partager un espace de travail en commun.

Pour valoriser toutes les expériences qui font partie du monde du travail et qui caractérisent aussi la vie des travailleurs autonomes, dont font partie le créateur d'entreprise, l'artiste, le consultant, l'artisan, etc., nous suggérons d'utiliser le modèle de la compétence pour décrire le travail des professionnels.

Mais comment pouvons-nous définir un professionnel compétent ? Ou autrement dit, qu'est-ce qu'une compétence ?

²⁸¹ DUDERZET Aurélie, *La connaissance dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 2013. BOUGHZALA Imed - ERMINE Jean-Louis (dir.), *Management des connaissances en entreprise*, Paris, Hermes Sciences, 2004.

²⁸² BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., p. 140.

²⁸³ INTORRELLA Salvatore, *Identità professionale e apprendimento nell'arco della vita*, Brescia, La Scuola, 2012, p. 13.

²⁸⁴ *Ibi*, p. 885.

²⁸⁵ BERTAGNA Giuseppe, «Per un sistema superiore dell'istruzione e della formazione. Ritardi, urgenze, prospettive», *Formazione Persona Lavoro*, vol. 4, n° 12, 2014, p. 22.

²⁸⁶ LALLEMENT Michel, *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil, 2015.

²⁸⁷ PAIS Ivana, *La rete che lavora*, op. cit.

Même si le concept de compétence a une histoire relativement récente et nous pouvons établir sa naissance au début de XX^{ème} siècle en parallèle avec le développement du *scientific management*²⁸⁸, il a commencé à gagner de l'intérêt en Europe seulement dans les dernières décennies. Sans entrer dans le détail de l'évolution de ce concept, il suffit de souligner que, la diffusion en Italie et en France du modèle de la compétence, suit des pistes parallèles qui, en traversant plusieurs phases de débat, aboutit à une conception syncrétiste de la compétence.

La conception syncrétiste se base, tout d'abord, sur la reconnaissance de la transversalité de la compétence. Comme le souligne Bernard Rey²⁸⁹, la transversalité des compétences concerne la capacité du sujet à trouver des analogies entre situations déjà affrontées et situations nouvelles et donc, sa capacité à mettre en relation son vécu antérieur avec le contexte. Il faut alors reconnaître la valeur du contexte dans l'application de la compétence et la liaison et l'interaction existantes entre le sujet et le contexte où les compétences sont mises en œuvre. Dans ce cadre, la compétence n'est pas l'application des règles générales aux situations simplifiées et artificielles – qui est la manière d'agir des novices – mais elle est l'application des règles, chaque fois avec originalité et adaptation dans des situations concrètes liées aux contextes réels où le professionnel se trouve ; comme l'explique Giuseppe Bertagna :

La compétence se dessine comme une inextinguible conversation réflexive avec la situation (*knowledge in action*) et comme un travail continu de réécriture auto-poïétique, *in re*, des facteurs en jeu dans chaque expérience particulière qu'on vit²⁹⁰.

D'autre part, même la conception que le sujet a de soi et sa motivation à s'activer dans la résolution d'un problème jouent un rôle dans l'application de la compétence. En effet, en affrontant chaque situation, la personne est compétente lorsque elle s'implique intégralement et donne le meilleur de soi-même dans l'action. Pour cette raison la conception syncrétiste de la compétence ne peut alors que prendre en considération chaque personne en son intégralité. Chaque personne est unique et singulière. se trouve en elle l'union de savoirs, savoir-faire et savoir-être, de *téchne*, *théoria* et *phrónesis*, et ses actions sont l'expression de la combinaison de rationalité, intentionnalité, liberté, et responsabilité²⁹¹. Le concept de compétence doit alors tenir compte du rôle des aspects tels que l'affectivité, la sociabilité, la projection, la volonté, etc. de chacun²⁹² Et la compétence n'est jamais seulement *théoria*, *techné* ou *phronesis*, mais elle est la démonstration de l'unité de ses aspect dans l'homme²⁹³. En suivant la classification d'Aristote reprise par Jean-Jacques Rousseau²⁹⁴, et appliquée au concept de compétence par Giuseppe Bertagna²⁹⁵, l'action compétente de l'homme ne met seulement pas en

²⁸⁸ CEGOLON Andrea, *Competenza: dalla performance alla persona competente*, Soveria Mannelli (CZ), Rubbettino, 2008. SANDRONE Giuliana, *Competenza*, in BERTAGNA Giuseppe - TRIANI Pierpaolo (eds.), *Dizionario di didattica. Concetti e dimensioni operative*, Brescia, La Scuola, 2013.

²⁸⁹ REY Bernard, *Les compétences transversales en question*, Paris, ESF Editeur, 1996, pp. 89-90.

²⁹⁰ BERTAGNA Giuseppe, *Valutare tutti, valutare ciascuno. Una prospettiva pedagogica*, Brescia, La Scuola, 2004, p. 37.

²⁹¹ BERTAGNA Giuseppe, *Dall'educazione alla pedagogia. Avvio al lessico pedagogico e alla teoria dell'educazione*, La Scuola, Brescia 2010.

²⁹² PELLERREY Michele, *Dirigere il proprio apprendimento*, Brescia, La Scuola, 2006.

²⁹³ BERTAGNA Giuseppe, *Valutare tutti, valutare ciascuno*, op. cit., p. 44.

²⁹⁴ BERTAGNA Giuseppe (dir.), *Il pedagogista Rousseau*, Brescia, La Scuola, 2014.

²⁹⁵ BERTAGNA Giuseppe, *Dall'educazione alla pedagogia*, op. cit. BERTAGNA Giuseppe, *Valutare tutti, valutare ciascuno*, op. cit.

pratique la *théoria* (la rationalité théorique qui permet d'accéder et d'utiliser le savoir théorique), pas uniquement la *téchne* (la rationalité technique qui permet d'employer certaines procédures en utilisant des procédés opératifs précis), et, même pas, seulement la *phrónesis* (la rationalité pratique qui permet d'agir en situation en considérant tous les composants d'une situation et en réalisant une action vouée vers le bien, c'est-à-dire à accomplir une action comme il le faut). La compétence est l'union de ces aspects indissolubles présents dans l'homme et permet de choisir les meilleures solutions et de modifier et perfectionner la modalité d'action, même dans des secteurs différents par rapport à des situations où les compétences sont nées et ont été normalement appliquées. Un exemple proposé par Giuseppe Bertagna peut éclaircir ce concept

On est un artiste ou un mécanicien ou encore un enseignant compétent non pas car on possède et exerce des théories (les connaissances) et des procédures (habilités) nécessaires pour accomplir son travail, mais parce que ces théories et procédures ne restent pas seulement instrumentales et objectives. Autrement dit quelque chose de différente de nous. Cependant elles sont notre actuelle manière d'être ce que nous sommes et ce que nous voulons être lorsque nous affrontons le problème qu'il faut résoudre maintenant et avec les limites et les possibilités qu'on a à disposition²⁹⁶.

Pour résoudre un problème il ne suffit pas de vérifier auprès d'un professionnel l'existence des connaissances, habilités ou capacités, car l'enjeu est de savoir mobiliser en temps opportun tous ses éléments. La personne compétente ne coïncide pas avec ses connaissances ou habilités. Dans cette perspective, comme l'explique Guy Le Boterf :

Le professionnel n'est pas celui qui possède des savoirs ou des savoir-faire, mais celui qui sait les mobiliser dans un contexte professionnel. [...] La compétence requiert un équipement en savoirs et capacités mais ne se réduit pas à cet équipement²⁹⁷.

Ainsi, la personne compétente n'agit pas en fonction du savoir ou du savoir-faire qu'elle possède, mais en fonction de sa capacité à résoudre un problème, un devoir ou un projet ; en mobilisant toutes ses ressources, à la fois personnelles (comme le savoir ou le savoir-faire) et relationnelles (comme le réseau de ses collaborateurs). Pour affronter un contexte donné, elle va également tenir compte de la complexité théorique, technique et éthique de la situation, et s'inspirer également des exemples de personnes qui ont déjà résolu un problème similaire²⁹⁸.

La compétence est alors l'expression actuelle des capacités potentielles, des connaissances (savoir) et des habilités (savoir-faire) du professionnel et de tous ses talents. Ces talents peuvent se montrer dans le domaine aussi bien intellectuel que pratique. Dans l'exercice de la compétence, intellectuel et manuel ne doivent pas, *a priori*, être pensés séparément, parce que l'homme est un tout, et, selon les situations, il met en œuvre des comportements qui ne sont pas uniquement intellectuels ou uniquement manuels.

Dans cette perspective intégrale, le modèle de la compétence paraît alors avoir une plus grande emprise sur le monde du travail autonome et du travail tout court ; dont font partie dé-

²⁹⁶ BERTAGNA Giuseppe, *Valutare tutti, valutare ciascuno*, op. cit., pp. 44-45.

²⁹⁷ LE BOTERF Guy, *Compétence et navigation professionnelle*, Paris, Les Editions d'Organisation, 2000, p. 56.

²⁹⁸ BERTAGNA Giuseppe, *Valutare tutti, valutare ciascuno*, op. cit., 2004.

sormais des figures professionnelles tellement différentes qu'il serait difficile de les réunir dans le groupe des *knowledge workers* sans risquer de subir les héritages du taylorisme et du fordisme.

Analyser l'activité des travailleurs avec le modèle de la compétence que nous avons présenté permet de sortir des dichotomisations propres au *knowledge management* en faveur d'une conception intégrale de l'homme concourant à la construction de son autonomie dans le travail. La construction de l'autonomie dans le travail avance parallèlement à la formation des compétences. Elles sont aussi une expression d'autonomie tel que l'appropriation et la mise en pratique libre et responsable des règles (du métier), toujours d'une manière unique et originale, en cohérence avec l'unicité et l'originalité du contexte et du sujet. En outre, pour leur caractère transversal, les compétences restent toujours au cœur de l'expertise qui rend un professionnel tel qu'il est, même s'il est obligé de changer de travail ou de métier. Dans ce cas, le professionnel doit apprendre à ajuster son bagage de compétences et à utiliser en contexte différente celles qu'il possède déjà²⁹⁹.

Mais comment cette conception de la compétence peut se lier avec l'actuel besoin de production de soi, sans cesse demandée par la société néolibérale aux travailleurs et surtout aux travailleurs autonomes ? De quelle manière le professionnel peut continuer à mettre en place ce processus d'autoproduction ? Ou, autrement dit, quels rôles jouent l'éducation et la formation et comment faut-il les comprendre pour ne les pas réduire à la perspective néolibérale de l'homme et du travail ?

1.2.2.2. *Production de soi et formation permanente*

Dans l'ère néolibérale le sujet, et surtout le travailleur autonome, tend à s'identifier à la figure du sujet-entrepreneur qui base son activité sur la « location » de ses compétences à l'entreprise, qui les achète comme des services externalisés. Les professionnels sont alors conduits à se considérer comme un « portefeuille d'actions-compétences » dont ils sont à la fois les managers et les prestataires. Ainsi, dans le but de rester employables³⁰⁰, ils ont tout intérêt à améliorer ce « portefeuille » en mettant en place le parcours de « production de soi », comme le nomme André Gorz.

Dans ce cadre, à partir des années quatre-vingt-dix, nous pouvons observer une importante croissance des pratiques de formation continue et professionnelle des adultes. Dans le meilleur de cas, ces formations ont pour but d'aider « le praticien à réfléchir sur le savoir caché dans l'agir afin d'en tirer les règles auxquelles il se conforme, les stratégies d'action dont il fait usage, ses façons de structurer les problèmes »³⁰¹. Autrement dit, à comprendre, développer et mettre en pratiques les compétences dont il a besoin pour son métier. Ce processus prend place tout au long de la vie du professionnel, impliquant l'intégralité de sa personne et également sa formation cognitive ; pour cette raison la formation continue se développe

²⁹⁹ INTORRELLA Salvatore, *Identità professionale e apprendimento nell'arco della vita*, op. cit., p. 19.

³⁰⁰ Comme le soulignent aussi Sergio Bologna et Dario Banfi pour un *freelance* « le risque le plus grand est de ne pas confirmer son savoir-faire » (BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., p. 472).

³⁰¹ SCHÖN Donald A., *A la recherche d'une nouvelle épistémologie de la pratique et de ce qu'elle implique pour l'éducation des adultes*, in BARBIER Jean-Marie (dir.), *Savoir théoriques et savoir d'action*, Paris, PUF, 1996, p. 212.

comme un « apprentissage permanent », engageant une personne pendant toute sa vie et avec toutes ses facultés.

Nous voyons ainsi s’effondrer l’ancienne distinction entre temps pour apprendre et temps pour faire³⁰² : il existe désormais une circularité entre temps de la formation et temps du travail. Il serait aveugle de poser le problème formatif seulement dans le temps de l’école ou au début d’une expérience professionnelle. Même si éducation et formation gardent leur rôle de transmission de connaissances et de développement des compétences nécessaires à l’insertion socio-professionnelle, elles sont aussi l’espace où l’individu, en « formalisant » le savoir appris en action, transforme son activité en une opportunité d’apprentissage. Donc, non seulement la formation entre dans le travail en tant qu’instrument soutenant l’amélioration et l’adaptation des compétences, mais l’expérience du travail en soi peut devenir source d’apprentissage et contribuer à la formation de la personne.

Pour l’ensemble de ces raisons, comme le souligne Luca Paltrinieri :

Individuals are in effect driven to conceive education as an opportunity which will ensure their permanent transformation and therefore their “employability” in the general context of neoliberal flexibility³⁰³.

À cause de la vision néolibérale du travail, les individus sont conduits à considérer la formation comme une opportunité de transformation continue qui, en contrastant avec l’obsolescence de leurs compétences, est en capacité de garantir leur employabilité.

D’un point de vue théorique cette conception peut s’avérer correcte, mais elle ne peut pas être acceptée sans mettre en évidence des points de vigilance qui peuvent se traduire en recommandations opérationnelles pour mettre en place des parcours de formation continue.

Le premier point de vigilance concerne la manière dont la formation continue est effectivement mise en place. En général, à la fois en France et en Italie, nous nous confrontons à la démultiplication des cours de formation qui sont considérés trop généralistes ou théoriques pour répondre aux besoins accrus d’adaptabilité et de mobilité qui caractérisent notre temps³⁰⁴. En outre, l’obligation pour certaines catégories des travailleurs, notamment les professions libérales ou non-salariés, à suivre des cours de formation, est fréquemment vécue plus comme un poids sur le bilan économique de l’activité que comme une source de richesse personnelle³⁰⁵. Ce discours se connecte avec le thème de l’inégalité d’accès à la formation

³⁰² BERTAGNA Giuseppe - CASANO Lilli - TIRABOSCHI Michele, *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, in MAGNANI Mariella - TIRABOSCHI Michele (dir.), *La nuova riforma del lavoro*, Milano, Giuffrè, 2012, p. 401. INTORRELLA Salvatore, *Identità professionale e apprendimento nell’arco della vita*, op. cit., pp. 13-15.

³⁰³ PALTRINIERI Luca, *Managing Subjectivity Neoliberalism, Human Capital and Empowerment*, The Center for Contemporary Marxism Abroad (Fudan, Shanghai) and Actuel Marx (Paris), November 7-8th, 2015, Fudan University, Shanghai: *Subjects and Subjectivity in Era of the Neoliberal Globalization*, p. 11.

³⁰⁴ Associazione Nuovi Lavori, *Le “buone pratiche” nella formazione continua. Progetto F.A.R.O.LAB.*, Janvier 2011, p. 20. Disponible ici : <http://www.istruzioneformazione.lavoro.marche.it/Portals/4/Documenti/Report_buone_pratiche.pdf>.

Sénat, *Formation professionnelle : le droit de savoir. Rapport*, 13 juillet 2016.

Disponible ici : <<https://www.senat.fr/rap/r06-365-1/r06-365-11.html>>.

³⁰⁵ MEDICO Chiara, “Formazione continua, spina nel fianco dei professionisti italiani”, 3 octobre 2014. Disponible ici : <<http://www.repubblicadeglistagisti.it/article/formazione-continua-il-dilemma-dei-professionisti-italiani>>

continue qui représente surtout pour les travailleurs autonomes une exigence autant incontournable que souvent trop onéreuse. À cause de l'ensemble de ces raisons, la formation continue est à plusieurs reprises l'objet de critiques, sinon de vraies polémiques, car elle se présente comme une réponse incohérente et déficitaire aux exigences réelles des travailleurs. La confrontation avec la réalité des faits et des formations existantes est incontournable afin d'imaginer une ingénierie pédagogique cohérente, à la fois avec les besoins des travailleurs et les significations les plus profondes contenues dans le verbe « former » et le substantif « formation ».

Le deuxième point de vigilance porte alors sur la correcte compréhension des significations de « former » et « formation ». Au niveau théorique, il faut souligner que, par rapport à l'éducation – dans le double sens des verbes latins *educare* (élever, cultiver, transmettre) et *educere* (conduire quelqu'un à...) – qui s'installe dans la relation entre sujet et éducateur, où ce dernier a le rôle de soutenir maïeutiquement la promotion de la personnalité libre et responsable de l'élève, dans la formation, ce rôle maïeutique est totalement en main du sujet même qui se forme et qui veut se donner sa propre forme. Le sujet de la formation est donc au centre du processus formatif et il a la responsabilité de coordonner toutes les interventions externes des autres pour transformer la formation en autoformation³⁰⁶.

Par conséquent, la formation continue et professionnelle doit respecter cette perspective en posant au centre de sa construction la personne en tant que sujet libre et responsable, autrement dit, en tant que sujet en capacité de construire en autonomie le parcours d'appropriation des contenus offerts par la formation. En outre, comme le rappelle Claudia Montedoro, la formation a « comme but général la promotion de la personne dans ses modalités d'acquisition du savoir, de conceptualisation et de raisonnement qui lui permettent d'accroître son autonomie » et qui se traduisent en « capacité d'apprentissage, de contrôle et donc d'intervention dans le contexte du travail »³⁰⁷. La formation ne doit alors pas se plier sur soi-même pour façonner et forger le sujet en fonction d'objectifs externes et répondant aux exigences des entreprises ou des techniciens du travail. Le point de vigilance concerne le risque de cette déformation hétéronome de la formation (se réduire à l'*educare*), latente dans une société tendant à mettre l'accent sur la dimension économique de la vie au détriment des expressions les plus humaines et autonomes de l'existence.

Le troisième point de vigilance est relatif exactement à l'attention particulière qu'il faut donner à l'objectif que la formation permanente peut acquérir dans un monde du travail qui se structure autour de la vision néolibérale. Tout d'abord, il faut rappeler que l'origine de la formation continue s'engendre dans la démolition des protections des employés commencée dans les années quatre-vingt et qui se basait sur le pacte impliquant les entreprises à former les employés pour leur donner l'opportunité de trouver un autre travail si nécessaire³⁰⁸. Aujourd'hui, cet investissement sur la formation des employés a le but de les rendre les plus indépendants et créatifs possible, non pour un projet philanthropique, mais parce que l'avantage compétitif d'une entreprise se base sur la qualité de son capital humain. Dans ce cadre, le

³⁰⁶ BERTAGNA Giuseppe, *Dall'educazione alla pedagogia*, op. cit., ch. VI.

³⁰⁷ MONTEODORO Claudia, *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*, Milano, FrancoAngeli, 2002, p. 27.

³⁰⁸ PALTRINIERI Luca, *Managing Subjectivity Neoliberalism, Human Capital and Empowerment*, op. cit., p. 11.

risque d'obliger la personne à s'adapter aux exigences externes est toujours présent, à la fois pour le travailleur salarié et non-salarié.

En paraphrasant une réflexion de Giuseppe Bertagna³⁰⁹ concernant l'effet de cette perspective sur l'instruction et la formation en Italie, il nous rappelle qu'il faut toujours construire la relation entre formation et travail en fonction de la valorisation des qualités de chacun en tant qu'investissement sur la personne en soi et non parce que ces qualités répondent à la demande d'occupation du monde du travail. Il ne faut pas considérer la formation de la personne au service du travail à accomplir, mais c'est le travail qui est au service de la maturation de la personne. Il ne faut pas considérer les dynamiques économiques comme le point de repère auquel tout le monde doit s'adapter, mais c'est la personne qui est au centre des dynamiques économiques. Seulement, avec ce regard, la formation peut permettre la valorisation de la personne et de son autonomie et, dans le futur, garantir son employabilité.

Dans ce cadre le quatrième point de vigilance concerne le rapport entre les personnes qui se croisent dans la formation en tant que formateur, ou autrement dit, accompagnateur, et professionnel en formation. Pour réfléchir sur le sens de ce rapport, il faut faire un pas en arrière en considérant encore une fois la spécificité de la liaison éducative. En raison de sa racine dans le verbe latin *educere*, l'éducation est tout d'abord relation³¹⁰, c'est-à-dire qu'il n'existe pas d'éducation sans une personne différente de soi. Le sujet se construit quand il rencontre un autre sujet et commence à se différencier de celui-ci³¹¹ mais aussi à reconnaître les similitudes qu'il existe entre soi même et un autre sujet³¹² : la construction de l'identité est l'histoire de plusieurs rencontres et éloignements dans une solution de continuité. L'éducation commence quand l'autre nous reconnaît non seulement en tant qu'existant mais également en fonction de ce que nous pourrions devenir. En tant qu'éducateur l'autre a le rôle de reconnaître et valoriser l'identité unique de chacun. Par rapport à ça, la formation peut être considérée comme une variation de l'*educere* dans le sens indiqué par Giuseppe Bertagna³¹³ : le sujet « se forme » en autonomie, il ne reçoit plus par l'externe ses attributs, mais il prend des décisions et, de manière critique, définit la « forme » dans laquelle il va se réaliser avec son intentionnalité, rationalité, liberté et responsabilité. Il *se* forme en *se* transformant comme acteur protagoniste de sa vie dans le monde, à partir de ses décisions et de sa maturation personnelle.

L'autodétermination et l'autonomie sont au centre de cette forme de développement personnel et donc toutes les formes d'hétéronomies vont au détriment de ce processus de production de soi. Le formateur doit alors prêter une attention toute particulière au parcours d'accompagnement du professionnel qu'il met en place, car son but est de participer à la construction de l'autonomie de chacun mais sans la limiter. Mais ici nous nous trouvons en face d'un évident paradoxe, comme Frédérique Lerbet-Sereni nous le montre :

³⁰⁹ BERTAGNA Giuseppe, *Alternanza scuola e lavoro. Sfide culturali e pedagogiche*, in BERTAGNA Giuseppe (ed.), *Alternanza scuola lavoro. Ipotesi, modelli, strumenti dopo la riforma Moratti*, Milano, FrancoAngeli, 2003, pp. 41-42.

³¹⁰ BERTAGNA Giuseppe, *Dall'educazione alla pedagogia*, op. cit., pp. 368-374.

³¹¹ Cf. PIAGET Jean, *L'épistémologie génétique*, Paris, PUF, 1970, ch. I. Dans le premier chapitre de cette œuvre Jean Piaget reconstruit la manière dont le bébé commence à s'apercevoir comme sujet en se distinguant des autres.

³¹² Cf. HUSSERL Edmund, *Filosofia prima. Teoria della riduzione fenomenologica*, Soveria Mannelli, Rubettino, 2007.

³¹³ BERTAGNA Giuseppe, *Dall'educazione alla pedagogia*, op. cit., pp. 380-381.

si j'accompagne à l'autonomie, tant que notre affaire fonctionne, alors ce n'est pas d'autonomie au sens fort et théorique du terme dont il s'agit, et si cela ne fonctionne pas comme je l'aurais souhaité, rien ne me permet de dire que c'est un critère d'autonomie de l'autre³¹⁴.

Ce paradoxe fait de l'accompagnement un « métier impossible », comme Sigmund Freud définissait tous les métiers de la relation³¹⁵. Pour sortir de ce paradoxe, Frédérique Lerbet-Sereni suggère de changer le point de vue qu'on utilise pour regarder cette relation. En s'appuyant sur les travaux de Francisco Varela³¹⁶, elle soutient que la relation d'accompagnement est « un rapport de codétermination dont le bouclage est ouverture d'émergences qui, se créant, créent le monde ». Donc que la relation d'accompagnement est un système autonome, « toujours singulièrement en train de se construire sans pouvoir savoir ni préalablement, ni en cours de chemin, vers quoi ni par quelles voies »³¹⁷. La relation d'accompagnement n'est pas une relation à deux ou plus, où chaque sujet rencontre l'autre dans une lutte d'affirmation de propre autonomie qui, en paraphrasant Immanuel Kant, termine lorsque commence l'autonomie de l'autre. On dirait plutôt que l'autonomie de l'un commence avec l'autonomie de l'autre en un processus unique et imprévisible qui engendre chaque sujet réciproquement et *ad infinitum*. La relation d'accompagnement se construit exactement dans cet espace qui se transforme alors en un espace de responsabilité. Selon Emmanuel Lévinas³¹⁸, nous pouvons la définir comme la rencontre avec le visage de l'Autre, manifestation de son indéfinissable indétermination que nous demande d'être respectée et prise en charge avec toute sa nudité et vulnérabilité.

Avec Jacques Rancière nous pouvons soutenir que la posture de l'accompagnateur doit ressembler à celle du « maître ignorant », exemplifiée par la figure de Joseph Jacotot³¹⁹. Le maître ignorant est celui qui veut que l'autre veuille apprendre sans se substituer à lui, sans considérer l'intelligence de l'autre comme inférieure³²⁰. Il est alors un maître « ignorant » car

³¹⁴ LERBET-SERENI Frédérique, « Accompagnement et autonomie : un évident paradoxe ? », *Éducation permanente*, vol. 4, n° 205, 2015, p. 33. Voir aussi LERBET-SERENI Frédérique, *Des paradoxes au paradoxe : la figure d'Antigone pour penser l'accompagnement*, in BOUTINET Jean-Pierre - DENOYEL Noël - PINEAU - ROBIN Jean-Yves (dir.), *Penser l'accompagnement adulte*, Paris, PUF, 2007, pp. 189-207.

³¹⁵ L'expression « métier impossible » apparaît dans deux textes de Sigmund Freud : sa *Préface à Jeunesse à l'abandon* d'August Aichhorn (1925) et *Analyse terminée et analyse interminable* (1937).

³¹⁶ VARELA Francisco, *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*, Paris, Le Seuil 1988. VARELA Francisco THOMPSON Evan - ROSCH Eléonor, *L'inscription corporelle de l'esprit. Sciences cognitives et expérience humaine*, Paris, Le Seuil, 1993. LERBET-SERENI Frédérique, « Système, paradoxe et relation pédagogique. Les nouages de la relation et des savoirs », *Les dossiers des Sciences de l'Éducation*, n° 3, 2000, pp. 41-62.

³¹⁷ LERBET-SERENI Frédérique, « Accompagnement et autonomie : un évident paradoxe ? », op. cit., pp. 34-35.

³¹⁸ LEVINAS Emmanuel, *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*, Paris, Kluwer, 1981.

³¹⁹ Joseph Jacotot (1770-1840) est un pédagogue français et représente la figure du maître ignorant en tant que créateur de la « méthode Jacotot » dont les principes fondamentaux sont : toutes les intelligences sont égales ; qui veut peut ; tout le monde peut enseigner, on peut enseigner ce qu'on ignore ; tout est dans tout. Sa méthode naît par une expérience d'enseignement à Louvain, où Jacotot devait apprendre le français aux étudiants dont il ne comprenait pas la langue. Pour accomplir à sa tâche il donnait aux étudiants l'étude du *Télémaque* de Fenelon dans une édition bilingue. Sans aucune explication par Jacotot, les étudiantes se montraient en capacité de comprendre la manière dont les phrases françaises étaient structurées et de raconter en français les événements racontés. Cet expérience conduit Jacotot à théoriser et mettre en pratique une méthode d'enseignement non plus basé sur la transmission des connaissances, mais sur la révélation à l'individu de sa capacité d'apprendre en autonomie (RANCIÈRE Jacques, *Le maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*, Paris, Fayard, 1987).

³²⁰ MOREAU Didier, « Sènèque: l'éducation métamorphique et l'émancipation », *Rassegna di pedagogia*, vol. 72, n° 1-2, 2014, pp. 151-170.

il n'exige pas d'enseigner aux étudiants avec une méthode fondée sur la transmission des savoirs, mais en utilisant son pouvoir d'enseignant pour obliger l'étudiant à utiliser son intelligence en toute autonomie. Donc, si, comme le souligne Jacques Rancière, très souvent, « le rapport pédagogique part d'une hypothèse d'inégalité même si c'est pour aboutir à l'égalité », le rapport entre maître ignorant et ses élèves « demande que l'égalité soit prise comme point de départ »³²¹. De cette manière le « maître ignorant » est à la fois « maître émancipateur », car son problème « n'est pas de faire des savants » :

Il est de relever ceux qui se croient inférieurs en intelligence, de les sortir du marais où ils crouaissent : non pas celui de l'ignorance, mais celui du mépris de soi, du mépris en soi de la créature raisonnable. Il est de faire des hommes émancipés et émancipateurs³²².

La relation d'accompagnement doit se construire avec l'attention à cette posture non seulement pour ne pas risquer de brider l'autre dans un rapport étouffant et inégal, mais aussi pour ne pas se réduire à la caricature du slogan « j'accompagne l'autre à l'autonomie » qui se trouve à l'origine du paradoxe de l'accompagnement.

Cependant, le risque de déformer le sens de la relation ne se trouve pas seulement du côté de la formation ou du formateur/accompagnateur, mais aussi du côté de la personne sujet de la formation. Voici le cinquième et dernier point de vigilance.

Comme nous l'avons déjà soulignée plusieurs fois, l'exigence de la société actuelle est de continuer à se produire. Mais pour mettre en place cette production il existe une exigence incontournable : avoir une solide base d'appui, c'est-à-dire une *personnalité*.

Chaque compétence est une connaissance tacite dans les sens de Michael Polanyi³²³, c'est-à-dire un ensemble d'éléments théoriques, émotifs, expérientiels, techniques, moraux, comportementaux, relationnels qui la rendent non formalisable, non reproductible et donc difficilement transmissible par rapport aux connaissances explicites. Comme le mettent en évidence Sergio Bologna et Dario Banfi, pour le professionnel, la compétence représente alors la forme propre du « secret de métier » et constitue « une forme du développement de l'identité, de croissance de la personnalité qui se prolonge pendant toute la vie »³²⁴. Mais si aujourd'hui il semble très simple de produire des compétences spécialisées, les deux sociologues italiennes observent aussi que :

nous sommes de moins en moins en capacité de produire des personnalités, en tant qu'ensemble des aptitudes qui consentent à organiser les connaissances et les passions, les savoirs et les émotions, dans un ordre mental qui permet à l'individu de contrôler, filtrer et canaliser le flux des événements informatifs qui pleuvent sur lui, mais surtout qui l'aident à agir sur les parcours choisis par lui-même³²⁵.

³²¹ RANCIÈRE Jacques, « L'actualité du Maître ignorant : entretien avec Jacques Rancière, réalisé par Andrea Benvenuto, Laurence Cornu, et Patrice Vermeren à Paris le 24 janvier 2003 », *Le Télémaque*, n° 27, 2005, p. 26.

³²² RANCIÈRE Jacques, *Le maître ignorant*, op. cit., p. 168.

³²³ POLANYI Michael, *The tacit dimension*, Gloucester, Mass, Peter Smith, 1983.

³²⁴ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., p. 1333.

³²⁵ *Ibi*, p. 1172.

Sans entrer dans les détails des études sur la personnalité qui font déjà l'objet de la psychologie de la personnalité, la production de soi-même doit se baser sur une « individualité forte »³²⁶ comme l'appelle Elliott Jacques, soit un ensemble de caractéristiques particulières en capacité de la distinguer des autres, tels que les aversions, intérêts, ambitions, préférences, etc. Sur la base de cette individualité, chaque personne peut organiser ses connaissances et passions, ses émotions, s'approprier et gérer tous les événements et situations qu'il vit et ainsi construire sa personnalité, en tant que combinaison de caractéristiques émotionnelles, d'attitudes et de comportements.

La personnalité est au cœur de la singularité de chaque individu et pour cette raison elle est, selon Sergio Bologna et Dario Banfi, une nécessité, surtout pour le travailleur autonome, car, en manque d'une identité professionnelle définie, il doit construire son métier autour de sa singularité, de son originalité en tant que personne unique et irrépétibile.

Dans les pages précédentes nous avons vu que le travailleur d'aujourd'hui est pensé et se conçoit comme un sujet-entrepreneur de soi-même qui doit continûment se produire afin de rester employable. Mais dans cette production de soi, même dans sa condition d'autonomie, le travailleur indépendant risque de se soumettre aux exigences externes lorsque cette production s'oriente en fonction des besoins du marché du travail sans revendiquer son indépendance de pensée.

Le point de vigilance concerne alors le risque de la personne de se soumettre à l'éthique du succès comme seul outil d'évaluation de la professionnalité, de subir, sans les comprendre, les changements conséquents à la diffusion de l'informatique, de l'accès à Internet et de la transformation du monde dans le *village globale* préconisé par Marshall McLuhan, de ne pas gérer la rapidité des évolutions et des innovations technologiques et leur influence sur le monde du travail. Autrement dit, le risque est de se faire englober par le monde externe en laissant inhiber le développement de capacités critiques nécessaires pour se former en autonomie.

Dans ce cadre, il est indéniable que l'éducation, la formation, et même, l'instruction³²⁷, peuvent jouer un rôle. Étant donné que l'homme, activement ou passivement, potentiellement ou actuellement, est toujours sujet et objet d'éducation, formation et instruction, ces dernières ont la responsabilité de permettre à l'homme d'agir de manière libre, rationnelle et responsable, de nourrir son individualité et de le soutenir dans son parcours d'autonomie. Ainsi c'est à eux d'aider l'homme à ne pas adhérer à la conception selon laquelle sa réalisation se situe dans le monde du travail et dans son employabilité, mais à transformer le travail et l'employabilité en moments contingents lui permettant de reconnaître, construire et valoriser sa singularité en tant que personne. Giuseppe Bertagna, dans un passage autour de la récupération de la matrice humanistique au sein du monde du travail, soutient :

Il faut chercher une stratégie pour réintégrer les caractérisations humanistiques du travail et, en particulier, sur le plan strictement économique, l'emploi direct et protagoniste de la rationalité théorique, technique et pratique de chacun dans l'apprentissage et dans l'exercice de quelconques prestations professionnelles³²⁸.

³²⁶ JACQUES Elliott, *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, op. cit., p. 27.

³²⁷ Pour la distinction entre éducation, formation et instruction voir BERTAGNA Giuseppe, *Dall'educazione alla pedagogia*, op. cit., ch. VII.

³²⁸ BERTAGNA Giuseppe, *Alternanza scuola e lavoro. Sfide culturali e pedagogiche*, p. 49.

Autrement dit, la valorisation de la personne ne passe pas par la libération du travail, mais par la libération dans le travail, soit par la réappropriation que la personne peut mettre en œuvre en essayant de concevoir et pratiquer le travail non comme utilité ou moyen en fonction de quelque chose d'externe à soi (par exemple, le temps libre, l'argent, les besoins du marché, etc.), mais comme tâche personnelle, comme but existentiel qui peut conduire à l'autoréalisation. L'implication de toutes ses facultés dans le travail, le développement et la mise en pratique de ces compétences tacites étant les plus difficiles à apprendre et à transmettre, le travail sans cesse de production de soi, tous ces efforts ne doivent pas répondre à l'exigence de l'employabilité définie par les entreprises qui peuvent avoir besoin d'un prestataire, mais ils doivent répondre à l'élan intérieur de l'autoréalisation comme expression d'autonomie et d'émancipation.

La tâche de l'éducation, de la formation et de l'instruction est de mettre au centre de leur action pédagogique cette perspective pour rappeler à l'homme la raison la plus profonde de son action. L'intentionnalité, la raison, la liberté et la responsabilité de l'homme doivent être ainsi au cœur de chaque acte de promotion de l'apprentissage – qu'il soit formel, non-formel ou informel – de chacun pendant toute sa vie. Mais, comme le souligne encore Giuseppe Bertagna, l'application concrète à cette manière de valoriser chacun, peut se réaliser seulement si, à la racine, on s'approche du monde de la formation et du travail de manière holistique³²⁹.

Concrètement éducation, formation et instruction aident alors à prendre conscience de la situation du monde du travail telle qu'elle est en proposant un point de vue alternatif. Elles conduisent à la compréhension de l'institué néolibéral en tant qu'institué, ou autrement dit, dans le langage pédagogique, en tant que dispositif³³⁰. Les dispositifs sont un ensemble de pratiques en capacité d'orienter, déterminer, intercepter, modeler et contrôler les gestes et les comportements, les opinions, les croyances, les discours et le sens attribués à l'être humain. Ils représentent toutes les dimensions existentielles influençant la vie humaine (nature, technologie, famille, communauté, etc.) et sont à l'origine des actions que l'homme met en œuvre de manière acritique et routinière lorsque il agit en conformité avec les instances proposées par les dispositifs.

Éducation, formation et instruction ont pour but de montrer qu'au delà du possible réduction sur les dispositifs, sur l'institué, l'homme est un être actif et libre, en capacité de mettre en place des actions de manière intentionnelle, libre, rationnelle et responsable. Autrement dit, elles ont le rôle de faire prendre conscience au sujet que, d'une part, il n'a pas une autonomie ontologique, vu qu'il est surdéterminé par les dispositifs et son ambiance de vie, et que d'autre part, il n'est pas seulement conditionné par cette structure, mais qu'il la conditionne aussi. La possibilité de changer et de transformer la réalité se trouve dans cet espace de contingence, qui est un espace d'émancipation³³¹. En mettant en évidence cette situation, l'éducation, la formation et l'instruction représentent une clé pour accéder à l'espace de l'imaginaire qui, selon Cornelius Castoriadis, peut permettre d'instituer la société et donc de la changer en offrant de nouvelles opportunités d'autonomie et d'émancipation.

³²⁹ BERTAGNA Giuseppe - CASANO Lilli - TIRABOSCHI Michele, *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, op. cit., p. 402.

³³⁰ BERTAGNA Giuseppe, *Dall'educazione alla pedagogia*, op. cit., pp. 278-296.

³³¹ LACLAU Ernesto - MOUFFE Chantal *Hegemony and Socialist Strategy. Towards a radical Democratic Politics*, New York-London, Verso, 1985.

Mais, comme nous l'avons déjà vu³³², le vrai changement de l'institué selon Castoriadis ne peut que passer par une action collective n'étant pas le sujet de l'autonomie, « le moment abstrait de la subjectivité philosophique », ou encore « le Soi absolu, monade qui nettoie et polit sa surface extéro-interne pour en éliminer les impuretés apportées par le contact d'autrui ». Par contre « il est le sujet effectif pénétré de part en part par le monde et par les autres »³³³, il est un sujet qui naît et vit toujours avec les autres et qui, avec les autres, construit le monde où ils vivent ensemble.

À partir de cette perspective, dans les prochains paragraphes nous suggérerons comment la formation peut contribuer concrètement à transformer les espaces de coalition et de coopération entre travailleurs autonomes et travailleurs tout court, en endroit de construction d'un nouvel imaginaire.

1.2.2.3. Repenser collectivement les organisations

Éducation, formation et instruction conduisent l'homme à prendre conscience à la fois du fait qu'il est surdéterminé par les dispositifs et par son ambiance, autrement dit par l'institué, et qu'il peut agir sur cette structure.

De nouvelles opportunités d'autonomie et d'émancipation s'ouvrent lorsque l'homme devient conscient de son contexte de vie et, à partir de cette conscience, il peut alors agir en intentionnalité, rationalité, liberté et responsabilité. Dans le monde du travail, cette perspective se traduit en deux considérations. D'une part, comme nous venons de le voir, l'accentuation de la capacité d'autodétermination de l'homme doit transformer la production sans cesse demandée par la vision néolibérale du travail d'un outil pour répondre aux exigences du marché à une manière permettant à chacun de rajouter son autoréalisation. D'autre part, il devient possible d'imaginer une nouvelle façon de travailler, au delà de la perspective néolibérale, car le point de vue du travailleur ne doit pas forcément se soumettre au regard du dispositif.

L'espace de l'imaginaire, dans la signification proposée par Cornelius Castoriadis, s'ouvre, et dans cet espace il est possible de mettre en place l'acte instituant de nouvelles organisations du travail, telles que les Coopératives d'Activités et d'Emploi faisant partie des coalitions entre travailleurs autonomes qui, rappelant les formes collaboratives du XIX^{ème} siècle, essaient de se construire afin de créer de nouvelles formes d'autoprotection entre travailleurs autonomes. Mais comment ces institutions, en paraphrasant la consigne d'Elliott Jacques³³⁴, peuvent-elle être édifiées en accord, à la fois avec la typologie du travail à accomplir, et la nature humaine pour mieux fonctionner et ne pas soumettre l'homme à de nouvelles situations d'aliénation, stress et anxiété ? Ou, autrement dit, comment peuvent-elles être à l'origine d'une nouvelle manière de travailler ne répliquant pas les anciennes institutions ? Ou encore mieux, comment les travailleurs peuvent démarrer concrètement ce processus de réimagination des institutions ?

³³² § 1.1.1.3. *Ambiguïtés et contradictions de l'autonomie néolibérale*, p. 26.

³³³ CASTORIADIS Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, op. cit., p. 158.

³³⁴ JACQUES Elliott, *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, op. cit., pp. 16-17.

L'étude sur le champ³³⁵ nous montre qu'une des approches coopératives les plus utilisées dans le monde du travail pour réfléchir sur ses propres pratiques est celle de la recherche-action.

Née dans les années quarante suite à une définition du psychologue allemande Kurt Lewin, à l'origine du terme anglais *research-action*³³⁶, la recherche-action, en opposition avec la recherche purement académique, est une manière de faire une recherche de mise en œuvre aussi par les « praticiens » prévoyant ainsi une forte interaction entre le monde de la recherche et le monde du travail et du social. Ceci dans le but, tout d'abord, de comprendre, et après de modifier des pratiques existantes. Elle consiste en des « recherches dans lesquelles il y a une action délibérée de transformation de la réalité », et où ces recherches ont « un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations »³³⁷. Grâce à cette orientation, et à son approche multidisciplinaire (psychologie, psychanalyse, philosophie, sociologie) son usage s'est répandu avec un certain succès dans plusieurs champs de pratiques (action sociale, santé, éducation, organisation du travail, etc.).

Concrètement dans le monde du travail, comme le précise Jean-Paul Resweber, la recherche-action est entreprise par un groupe qui, comme tel, appartient à une organisation ou à une institution et qui s'occupe d'analyser l'institution « dans la mesure où celle-ci se trouve sollicitée de changer, et, cela en dépit ou en raison de ses contradictions ». La méthode de la recherche-action consiste en effet « à dénoncer la falsification opérée par l'institué, associant programme et organigramme, sur l'instituant », c'est-à-dire sur l'imaginaire. L'effet de cette action d'analyse est « une mise en question de la *praxis* commune » *théoriquement* « destinée à changer les habitus, à restructurer l'imaginaire mobilisateur et à revitaliser le tissu conjonctif de relation de travail »³³⁸. *Théoriquement*, parce que la mise en question ne conduit pas forcément à une transformation, mais elle peut solliciter seulement un remaniement de l'institué (par réformation ou restauration). Par contre, une mise en question aboutie est à l'origine d'un processus « instauratif », c'est-à-dire d'un processus instituant.

Le parcours d'analyse, mise en question et transformation propre à la recherche-action, est possible à partir de la double opération de formalisation et modélisation des pratiques sociales, où, comme l'explique encore Jean-Paul Resweber :

L'opération de *formalisation* consiste à extraire, des contenus vécus, les formes institutionnelles, langagières, communicationnelles, affectives, cognitives, économiques, politiques, qui sont censées servir de références implicites aux acteurs sociaux donnés. [...] Elle nous invite à nous interroger sur les moyens et le sens de l'action menée en vue d'améliorer les résultats recherchés et d'éclaircir les conditions générales qui président à leur quête. [...] Le second moment, plus élaboré, fait droit aux exigences de la recherche. Il recouvre l'interrogation sur la stratégie « idéale » de l'action à mener et sur celle de sa traduction en termes de projet et d'objectif³³⁹.

³³⁵ Voir le chapitre IV dédié à l'étude de cas sur la coopérative parisienne Coopaname.

³³⁶ LEWIN Kurt, "Action Research and Minority Problems", *Journal of Social Issues*, vol. 2, n° 4, 1946, pp. 34-46.

³³⁷ HUGON Marie-Anne - SEIBEL Claude, *Recherches impliquées, recherches-action : le cas de l'éducation*, Bruxelles, De Boeck, 1988, p. 13.

³³⁸ RESWEBER Jean-Paul, *La recherche-action*, Paris, PUF, 1995, pp. 69-72.

³³⁹ *Ibi*, pp. 122-123.

L'ensemble d'analyse de la pratique (formalisation) et de tentative de construction d'un nouveau modèle (modélisation), à partir de l'enjeu de résoudre des problèmes actuels dans les contextes du travail, donne à la recherche-action un caractère « militant » pour lequel elle représente un levier de changement et une émancipation sociale. Mais il faut faire attention au fait que, comme le souligne René Barbier, la recherche-action est émancipatrice seulement : « dans la mesure où le groupe de praticiens se responsabilise en s'auto-organisant en vue de sa propre émancipation par rapport aux habitudes irrationnelles, bureaucratiques de coercition »³⁴⁰.

Ceci implique que la collaboration et la confrontation entre chercheurs et acteurs du monde du travail, toujours née dans le but de changer une situation déterminée, se structure autour d'une circularité entre théorie et pratique. En effet, la recherche-action ayant une gestion non verticale des problèmes, elle demande alors une attention particulière au chercheur qui ne doit pas réduire la pratique à la théorie et donc reconnaître qu'il n'est plus le sujet principal de l'action ; chaque décision et action devant être négociées avec les acteurs impliqués³⁴¹. Car sinon le risque est de faire sortir les sujets d'une pratique aliénante pour les faire rentrer dans une autre.

Le modèle de recherche-action « impliquée » ou « participative »³⁴² autour de la frontière entre théorie et pratique, s'interroge sur le pouvoir du chercheur dans la production de connaissances, et conteste la spécialisation du travail intellectuel avec la division qu'elle engendre. À l'origine de ce modèle de recherche-action, se trouve le mouvement de l'analyse institutionnelle³⁴³, un courant critique né d'interventions sur des terrains de critiques sociales (sociologie, sciences de l'éducation, psychiatrie, etc.) dans le but de « créer des cadres de collaboration entre chercheurs et groupes concernés avec le souci que ces derniers fassent autorité sur le devenir des situations à partir des connaissances produites sur celles-ci »³⁴⁴. Dans ce cadre, le rôle de chercheur est d'être une ressource et une aide en capacité de répondre aux difficultés présentées comme le point de départ de la recherche action.

À partir de cette expérience naissent plusieurs écoles de pensées, de la psychothérapie institutionnelle³⁴⁵ à la pédagogie institutionnelle. Ces écoles partagent une conception dialectique des institutions, inspirée par la perspective de Cornelius Castoriadis³⁴⁶ et ainsi utilisent des concepts tels que instituant, institué, institutionnalisation et la notion d'intervention. En détail, comme l'explique Alexia Morvan :

Cette approche de la recherche-action vise à étudier à un niveau micro social comment les personnes dans le cadre de leurs activités quotidiennes peuvent réfléchir par eux-mêmes sur les forces qui agissent sur leur situation, quelle que soit l'origine de ces forces (de Freud à Marx : de

³⁴⁰ BARBIER René, *La Recherche Action*, Paris, Economica, 1996, p. 39.

³⁴¹ Cf. BERTAGNA Giuseppe *et al.*, *Processi educativi e progettualità pedagogica*, Torino, Tirrenia Stampatori, 1998, pp. 160-161.

³⁴² MORVAN Alexia, *Recherche-action*, in CASILLO Iliaria *et al.* (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013.

³⁴³ LOURAU René, *L'analyse institutionnelle*, Paris, Les Editions de Minuit, 1970.

³⁴⁴ MORVAN Alexia, *Recherche-action*, op. cit.

³⁴⁵ TOSQUELLES François, " Pédagogie et psychothérapie institutionnelle ", *Revue de psychothérapie institutionnelle*, n° 2-3, 1966.

³⁴⁶ Cf. en particulier CORNELIUS Castoriadis, " Marxisme et théorie révolutionnaire ", *Socialisme et Barbarie*, n° 39, 1965, pp. 39-40.

l'inconscient individuel au dévoilement des forces politiques régissant une société) et comment cette dynamique peut infléchir l'institution³⁴⁷.

La recherche-action « impliquée » ou « participative » défend à la fois l'implication des acteurs au processus de production des connaissances et sa finalité de transformation sociale. Pour ces raisons, d'une part elle soutient la reconnaissance de la fonction politique de toute recherche en sciences sociales et, d'autre part, elle s'inscrit dans une perspective de démocratie épistémologique, car, quel que soit le dispositif utilisé (entretien individuel ou collectif, auto-confrontations croisées, groupes d'analyse des pratiques, observation participante, etc.), elle encourage la coproduction du sens des pratiques en situation.

Dans ce cadre, le champ de la formation est un terrain privilégié de la mise en œuvre de la recherche-action³⁴⁸, dont un exemple est la pratique de la pédagogie institutionnelle, une méthode non académique qui a comme but l'amélioration des conditions de cohabitation d'un groupe définit institutionnellement.

La pédagogie institutionnelle fait partie des soi-disant « pédagogies nouvelles »³⁴⁹, c'est-à-dire de ces courants de pédagogie « active », héritière de la pédagogie négative de Jean-Jacques Rousseau, et se fondant sur une approche inductive en capacité d'interpeller les sujets en formation d'une manière opposée aux méthodes didactiques caractérisées par la transmission des connaissances et fortement soumises aux règles. Les pédagogies nouvelles critiquent la conception de la pédagogie en tant que science édictant et imposant des lois et des parcours obligés, et soutiennent que l'éducation ne peut se soumettre à aucun modèle, *a priori*. Le nœud de leur pratique se fonde alors sur la mise en question de l'institution et du rapport de subordination qui s'ensuit et qui peut se transformer en un espace d'action instituant, et donc de liberté et d'émancipation.

La pédagogie institutionnelle naît comme application au monde de l'éducation et de la formation de la psychothérapie institutionnelle de Célestin Freinet. Ce terme est proposé pour la première fois par le psychiatre Jean Oury en 1962, frère du pédagogue Fernand Oury qui développera les pratiques de la pédagogie institutionnelle dans le domaine éducatif et didactique³⁵⁰. Fernand Oury et Aïda Vasquez identifient la pédagogie institutionnelle comme :

un ensemble de techniques, d'organisations, de méthodes de travail, d'institutions internes, nées de la praxis de classes actives. Elle place enfants et adultes dans des situations nouvelles et variées qui requièrent de chacun engagement personnel, initiative, action, continuité. Ces situations [...] débouchent naturellement sur des conflits qui, non résolus, interdisent à la fois l'activité commune et le développement affectif et intellectuel des participants. De là, cette nécessité d'utiliser, outre des

³⁴⁷ MORVAN Alexia, *Recherche-action*, op. cit.

³⁴⁸ En France, la recherche-action a rencontré un terrain très favorable au département des sciences de l'éducation à l'Université Paris 8 Vincennes-St.-Denis et surtout dans la figure du professeur René Barbier (BARBIER René, *La recherche-action dans l'institution éducative*, Paris, Gauthier-Villars, 1977; "La recherche-action existentielle", *Pour*, n° 90, 1983, pp. 27-31; *La recherche-action*, op. cit.). Une autre expérimentation française est celle des Collèges coopératifs, nées dans la mouvance de l'École Pratique des Hautes Études avec Henry Desroche (DESROCHE Henry, *Entreprendre d'apprendre. D'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action*, Paris, Les éditions ouvrières, 1991), qui ont développé avec une conception humaniste un modèle de formation d'adultes par la recherche-action faisant référence aux inspirations de l'éducation populaire et de l'éducation permanente.

³⁴⁹ RESWEBER Jean-Paul, *Les pédagogies nouvelles*, Paris, PUF, 2015.

³⁵⁰ LAURENT Daniel, *La pédagogie institutionnelle. Origines, méthodes et pratiques*, Toulouse, Privat, 1982.

outils matériels et des techniques pédagogiques, des outils conceptuels et des institutions sociales internes capables de résoudre ces conflits par la facilitation permanente des échanges matériels, affectifs et verbaux³⁵¹.

Autrement dit, la pédagogie institutionnelle met en pratique des stratégies pédagogiques pour créer un conflit entre groupe (institutions internes) et institution avec l'objectif de réfléchir sur les caractères normatifs de cette dernière afin d'en mettre en évidence les limites (institué, aspects aliénants) pour ensuite procéder vers une transformation de l'institution (acte instituant, émancipation). Cette pratique se base sur la mise en relation des concepts d'institutions, d'inconscient et de groupe.

L'institution, comme le soutiennent Jacques Ardoïno et René Lourau en s'appuyant sur Castoriadis, est les « sens », l'« ensemble de significations »³⁵² de l'organisation ou établissement³⁵³, c'est-à-dire l'« âme » des murs, des locaux, du mobilier, de tangibles et visibles, des agents, etc. qui constituent l'organisation. Plus en détail, pour la pédagogie institutionnelle l'institution est envisagée, selon l'analyse de Charlotte Hess et Valentin Schaepelynck, comme « un ensemble dynamique, une réalité normative et contingente, qui met en jeu des pratiques instituées et des pratiques institutantes »³⁵⁴ en un jeu sans cesse entre réel (institué ou dimension technique, financière et organisationnelle de l'institution), symbolique (dimension inconscient de l'institution) et imaginaire (espace d'échange qui se construit entre réel et symbolique).

Pour ouvrir l'espace à l'imaginaire, la pédagogie institutionnelle s'appuie sur une « stratégie de l'inconscient »³⁵⁵ : en plaçant l'institution en contraste avec le groupe à travers des stratégies pédagogiques, l'institution manifeste une résistance qui libère une « marge ». L'institution devient alors un prétexte de la production de l'inconscient qui se produit au sein de cette marge ouverte par la pédagogie institutionnelle. Cette marge est une articulation entre l'ordre institué (fait de l'ensemble des normes et rapports de force déterminés par l'institution) et l'ordre instituant (dont les finalités transcendent l'institution).

Engagé par l'institué et interpellé par l'instituant, il y a le groupe (par exemple la classe dans l'école) qui est « *une sorte de faire instituant qui oscille entre ces deux niveaux* »³⁵⁶. En effet, le rôle du groupe est de repenser, transformer et ajuster les structures de l'institué en fonction de l'instituant. La pédagogie institutionnelle « invite le groupe à refaire le chemin d'un transfert que l'institution présente comme déjà fait »³⁵⁷ ainsi, même s'il est défini par l'institution, le groupe est continuellement stimulé pour se refaire, se repenser, mettre en discussion les conditions imposées par l'institution. Le groupe décide comment organiser les choses et c'est donc lui-même qui s'organise en se donnant un pouvoir instituant. Ceci implique une affirmation d'autonomie par chaque membre du groupe, comme l'explique Daniel Laurent :

³⁵¹ OURY Fernand - VASQUEZ Aïda, *Vers une pédagogie institutionnelle ?*, Vigneux, Matrice, 1997, p. 245.

³⁵² ARDOÏNO Jacques - LOURAU René, *Les pédagogies institutionnelles*, Paris, PUF, 1994, p. 27.

³⁵³ Pour la distinction entre institution et établissement voir TOSQUELLES François, "Pédagogie et psychothérapie institutionnelle", op. cit.

³⁵⁴ HESS Charlotte - SCHAEPELYNCK Valentin, "Institution, expérimentation, émancipation : autour de la pédagogie institutionnelle", *Tracés. Revue de Sciences humaines*, n° 25, 2013, p. 125.

³⁵⁵ RESWEBER Jean-Paul, *Les pédagogies nouvelles*, op. cit., pp. 32-34.

³⁵⁶ *Ibi*, p. 35.

³⁵⁷ *Ibi*, p. 37.

Le groupe crée ses propres lois et chacun devient responsable face au groupe donc autonome puisque, dans une certaine mesure, être responsable face au groupe c'est être responsable face à soi-même (faisant partie de ce groupe). Ainsi s'organisent non seulement les choses mais, par leur méditation, les rapports de l'individu et du groupe dans le sens d'une plus grande autonomie³⁵⁸.

Concrètement, le groupe rétablit la dialectique entre institué et instituant à travers l'analyse du fonctionnement des institutions externes et des institutions internes, afin de progresser dans la réalisation d'un « projet autogestionnaire »³⁵⁹. Ce projet est l'objet d'une « analyse collective »³⁶⁰ ayant comme but la transformation des propres institutions afin de les adapter aux nécessités de ceux qui les habitent. Alors, comme le souligne René Resweber, nous pouvons conclure que la pédagogie institutionnelle est :

travaillée par l'utopie fouriériste de l'autogestion, bref par le fantasme d'un pouvoir s'exerçant par autorégulation. Elle est inséparable du rêve millénariste d'une transformation des institutions. [... Car] il reste vrai qu'il existe, sinon une institution idéale, du moins toujours une institution meilleure, qui serait plus adaptée aux impératifs de l'individu et aux exigences de la société³⁶¹.

Dans ce cadre, le défi de la pédagogie institutionnelle, repris de la psychothérapie institutionnelle comme Charlotte Hess et Valentin Schaepeynck le mettent en évidence, est « d'inventer des institutions dans lesquelles la force instituante ne s'éteigne pas et reste en éveil »³⁶². Le rôle du groupe est donc aussi de garder ouverte la marge de l'inconscient dans l'institution et il devient alors un espace permanent « pour travailler à une émancipation vis-à-vis d'une aliénation en grande partie inconsciente »³⁶³.

En effet, la pédagogie institutionnelle ouvre l'espace aussi à des pratiques émancipatrices, où « l'émancipation repose sur des institutions »³⁶⁴. Étant donné que l'institution ne se réduit pas seulement à l'institué, car elle vient aussi des gestes instituants des acteurs, elle devient « une médiation qui permet d'ouvrir des possibilités de rencontres, d'échanges et de travail en commun »³⁶⁵. Autrement dit, l'émancipation « repose sur » l'institution quand cette dernière est l'objet d'un travail d'analyse qui permet de trouver une manière de la transformer, c'est-à-dire de modifier sa signification et ceci en un lieu qui peut être toujours réinterprété selon les exigences des groupes. Pour la pédagogie institutionnelle, l'apprentissage est alors un geste de réexamen. Dans le groupe, le sujet est obligé à sortir de son contexte dans le but de réfléchir sur ce dernier et de formuler des propositions pour le transformer. Cette action porte également le sujet à sortir de soi-même et à vivre une expérience de « désubjectivation ». Pour cette raison, un lieu d'apprentissage conçu en référence à la pédagogie institutionnelle est aussi un lieu de vie. Ce parcours de désubjectivation se construit collectivement dans des groupes autogérés qui définissent de nouvelles règles internes afin de respecter les exigences de la re-

³⁵⁸ LAURENT Daniel, *La pédagogie institutionnelle*, op. cit., p. 66.

³⁵⁹ ARDOINO Jacques - LOURAU René, *Les pédagogies institutionnelles*, op. cit., p. 19.

³⁶⁰ *Ibidem*.

³⁶¹ RESWEBER Jean-Paul, *Les pédagogies nouvelles*, op. cit., p. 34.

³⁶² HESS Charlotte - SCHAEPELYNCK Valentin, "Institution, expérimentation, émancipation : autour de la pédagogie institutionnelle", op. cit., p. 131.

³⁶³ *Ibi*, pp. 138-139.

³⁶⁴ *Ibi*, p. 143.

³⁶⁵ *Ibidem*.

lation à l'autre et de valoriser chaque individu, parce que chacun doit trouver son espace dans le groupe afin de s'émanciper.

Mais pour faire de l'institution un lieu de médiation qui permette d'ouvrir de nouvelles possibilités de rencontres, d'échanges et de travail en commun, et donc pour faire de l'institution un lieu d'émancipation, il faut qu'elle contienne déjà un processus d'émancipation intellectuelle³⁶⁶. La responsabilité de ce processus relève alors de la responsabilité de l'accompagnateur/formateur, ou du chercheur, parce que la pédagogie institutionnelle ne peut pas être comprise seulement comme un ensemble de techniques, mais comme un acte de formation du formateur³⁶⁷.

La pédagogie institutionnelle, avec les autres pédagogies nouvelles, rompt avec la traditionnelle figure de l'éducateur comme celui qui transmet le savoir. Par contre le formateur/chercheur devient celui qui provoque, exorcise et interpelle : « Symbole de l'Autre, il indique que l'objet dont on prend conscience n'est plus le même, lorsqu'il est saisi, que celui qui résistait au départ »³⁶⁸. En outre, il est « dans le groupe, sans pour autant être du groupe »³⁶⁹, il participe aux activités en gardant son rôle d'altérité. Cette posture nous conduit encore une fois à la figure du « maître ignorant et émancipateur » décrite par Jacques Rancière : le maître qui utilise son pouvoir pour forcer les autres à utiliser leur intelligence et, dans ce cas, pour découvrir quelles sont les structures qui règlent leur institution d'appartenance et ouvrir ensemble les marges d'inconscient à l'origine de l'acte instituant qui devient, ainsi, un acte d'émancipation collective.

L'attention particulière qu'on donne à la figure de formateur/chercheur se trouve dans la responsabilité qu'il a de faire du moment de la pratique un vrai moment d'émancipation. Car chaque activité qui s'engendre par la recherche-action est confrontée au problème de la théorisation du lien entre recherche et transformation sociale ou éducative, où l'absence de théorisation de la dimension de transformation affaiblit le travail de recherche. Comme le remarque Alexia Morvan :

Si une partie des usages de la recherche-action se targuent de visées émancipatrices et transformatrices, certains travaux restent aux portes de l'action, et la plupart n'éclaircissent pas les implicites du changement visé. Qui formule la demande ou la commande de départ ? Dans l'intérêt de qui les connaissances sont-elles produites ? Que signifie le terme action ? Quels sont les liens entre les modifications des représentations et la transformation des pratiques ?³⁷⁰

Ce manque de scientificité³⁷¹ risque de transformer la recherche-action en une pratique de manipulation des groupes concernés par les décisions prises en construisant l'acceptabilité de changements programmés. Dans ce cadre, les résultats de la recherche-action risquent de ne pas être formatifs, mais illusoire. Par contre, si les pratiques de recherche-action veulent être émancipatrices, les travaux d'élaboration proposés dans ces démarches peuvent être validés

³⁶⁶ RANCIÈRE Jacques, "L'actualité du Maître ignorant", op. cit.

³⁶⁷ IMBERT Francis - Groupe de Recherche en Pédagogie Institutionnelle (GRPI), *Méditations, institutions et loi dans la classe. Pratiques de Pédagogie Institutionnelles*, Paris, ESF, 1994

³⁶⁸ RESWEBER Jean-Paul, *Les pédagogies nouvelles*, op. cit., p. 88.

³⁶⁹ *Ibidem*.

³⁷⁰ MORVAN Alexia, *Recherche-action*, op. cit.

³⁷¹ BERTAGNA Giuseppe et al., *Processi educativi e progettualità pedagogica*, op. cit., pp. 157-158.

seulement s'ils permettent « de renforcer le pouvoir d'agir des groupes sur eux-mêmes et sur les situations problématiques auxquelles ils sont confrontés »³⁷². Le rôle de la recherche-action doit être de rendre explicite ce qui est implicite, expliquant ce qui n'est pas évident en obligeant à une confrontation entre différents points de vue dans un processus d'évolution continue de la situation. Le formateur/chercheur est alors celui qui construit la signification de ce qu'il fait à travers un parcours d'émancipation impliquant à la fois soi-même et les personnes du groupe. Seulement, avec cette attention, la pratique de recherche-action peut être constructive et non reproductive, née par l'action et non soumise à l'action, illuminée par des principes et théories et non un exercice formel de logique.

En guise de conclusion, nous pouvons souligner qu'en valorisant à la fois la personnalité de chacun et la construction du groupe comme sujet instituant, les pratiques de recherche-action, et en particulier la pédagogie institutionnelle que nous venons de présenter, peuvent s'avérer des expériences en capacité de stimuler la participation du travailleur autonome à la construction de la vie de la coalition. D'autre part, cela n'empêche pas de garder des points de vigilance dans la pratique afin de ne pas transformer ces outils d'expression et de transformation en masque d'un militantisme nostalgique ou d'une stratégie pour éviter de s'interroger sur la gestion du pouvoir et de l'autorité.

1.3. Le modèle de l'entreprise coopérative

Dans le deuxième après guerre, les modalités de l'intervention de l'état sont soumises à une profonde critique et, plus en général, naît l'idée qu'une interférence de l'état dans le mécanisme du marché est à éviter. Durant les années soixante-six, commence ainsi la crise de l'analyse économique keynésienne. Cette situation favorise la diffusion des perspectives économiques, telle que celle néolibérale, et des mouvements politiques envisageant la réduction du pouvoir de l'« état providence ». En parallèle, l'économie globale a été intéressée par une vague des processus de privatisation. Ces processus ont l'objectif de laisser plus d'espace au marché et au modèle propriétaire dans le but de garantir le développement des entreprises.

Les effets de l'ensemble de ces phénomènes sont multiples et concernent plusieurs domaines de la vie humaine. Dans ce cadre, la théorie économique néolibérale émerge parmi les autres et montre la tendance à dépasser ses propres bornes. En fait, la vision néolibérale de l'économie semble non seulement une manière de comprendre et gérer l'économie, mais une idéologie, une culture, un style de vie. Ses principes – individualisme, marchandisation et compétition – envahissent des domaines qui n'appartiennent pas seulement au monde uniquement économique. Nous avons déjà vu les effets qu'elle peut avoir sur le marché du travail et sur la manière de travailler des professionnels, c'est-à-dire la mise en place de nouvelles formes d'aliénations dans lesquelles l'homme peine à gagner son autonomie et à construire des relations stables avec les autres et l'environnement.

Cette vision a aussi des effets sur le fonctionnement des marchés et l'efficacité productive. Au niveau entrepreneurial, l'entreprise capitaliste paraît désormais comme le seul modèle capable de garantir la croissance illimitée qui est le corollaire de la perspective néolibérale. Car cette dernière est conçue comme la seule qui peut mettre en place la coordination la plus effi-

³⁷² MORVAN Alexia, *Recherche-action*, op. cit.

ciente des ressources de production. Les conséquences de cette situation sont principalement deux.

Tout d'abord, nous observons la diffusion de la soi-disant *sharing economy* (consommation collaborative), c'est-à-dire une économie caractérisée par l'optimisation de l'usage d'un bien, service ou privilège permis par l'échange d'information via Internet. Des exemples d'entreprises qui utilisent ce modèle sont Airbnb et Uber. Cette économie n'élimine pas la consommation, mais change la manière de consommer. Elle contribue à une « hypermarchandisation des relations sociales »³⁷³ consistant en une accréation de l'influence des activités capitalistes sur des biens qui étaient en grande partie exclus du marché. En outre, cette « hypermarchandisation » se fonde également sur la recherche d'un monopole absolu dans les secteurs d'action. L'entrée dans le marché de ces nouvelles entreprises est en train de changer certains secteurs dont la structure entrepreneuriale paraît affirmée et donc implique le changement des modalités de fonctionnement de la grande entreprise. De plus, à cause du rapide développement de ces entreprises, n'existent pas encore des lois qui peuvent protéger les travailleurs, les consommateurs et la concurrence³⁷⁴. Une absence qui a conduit, et peut encore conduire, aux situations critiques au niveau social. Un exemple ce sont les protestes des chauffeurs de taxi en France contre Uber au début 2016³⁷⁵. Ou encore les luttes des livreurs contre Take Eat Easy pendant l'été de la même années³⁷⁶.

La deuxième conséquence est que dans cette situation, les formes alternatives d'organisation de la production, comme la forme coopérative d'entreprise, ne sont pas seulement mises en discussion, mais aussi mises aux marges du marché³⁷⁷. Malgré sa longue histoire et son grandissement, la forme entrepreneuriale coopérative a toujours été minoritaire par rapport à la forme capitaliste et phénomènes tels que les entreprises de la *sharing economy* se présentent comme des menaces encore plus redoutables.

D'ailleurs, nous avons vu que les actions humaines ne sont pas engendrées que par des objectifs instrumentaux, car il existe une différence entre motivations intrinsèques et extrinsèques de l'action. Pour cette raison, si des personnes qui agissent de manière instrumentale et individuelle existeront toujours, ils existeront également d'autres qui agiront de manière non instrumentale et coopérative.

Un exemple de cette deuxième perspective ce sont les coalitions qui existent entre travailleurs autonomes, qui, tout en étant la figure illustrative de l'entrepreneur de soi-même, choi-

³⁷³ CHAVAGNEUX Christian, "Le capitalisme numérique réinvente le XIXe siècle", *Alternatives Économiques*, n° 348, 2015. Chavagneux écrit : « Les optimistes y voient la possibilité, très écolo, d'augmenter l'usage de biens sous-utilisés. Les pessimistes pointent plutôt une hypermarchandisation des relations sociales : quel est le dernier idiot qui va prêter sa perceuse quand tout le monde la loue ? Loin de représenter un échange sur un marché libre, ces transactions sont étroitement supervisées par les plates-formes. Celles-ci ne veulent pas supprimer les rentes des chauffeurs de taxi ou des agences immobilières, mais les accaparer dans une quête de monopole absolu dont elles ont besoin : l'expansion du nombre d'utilisateurs est la clé de leur succès. Les autorités de la concurrence ont un rôle crucial à jouer ».

³⁷⁴ COMITO Vincenzo, "Sharing economy, alcune conseguenze", *Sbilanciamoci.info*, 25 juin 2016.

³⁷⁵ "Avant la grève de mardi, la tension monte entre les taxis et les VTC", *Le Figaro*, 20 janvier 2016. Disponible ici : <<http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/01/20/20002-20160120ARTFIG00279-avant-la-greve-de-mardi-la-tension-monte-entre-les-taxis-et-les-vtc.php>>.

³⁷⁶ TRUJILLO Elsa, "Deliveroo, Take Eat Easy : les livreurs luttent pour leurs droits", *Le Figaro*, 12 Août 2016. Disponible ici : <<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2016/08/12/32001-20160812ARTFIG00189-deliveroo-take-eat-easy-les-livreurs-luttent-pour-leurs-droits.php>>.

³⁷⁷ FIORENTINI Gianluca - SCARPA Carlo, *Cooperative e mercato. Aspetti organizzativi, finanziari e di strategia*, Roma, Carocci, 1998, pp. 11-14.

sisent de se réunir en groupes pour trouver une majeure réponse à leurs exigences. Ces coalitions entre travailleurs autonomes peuvent avoir plusieurs formes et plusieurs objectifs et il existent aussi des démarches qui prennent la forme d'entrepreneuriat collectif. L'entrepreneuriat collectif est « une démarche qui consiste à regrouper des travailleurs autonomes au sein d'une même entité juridique, afin que chacun puisse exercer son activité individuelle dans un cadre collectif et se protéger de la précarité et de l'isolement »³⁷⁸. Il a l'ambition d'éviter le développement de formes d'auto-exploitation. Pour les travailleurs autonomes, les intérêts concrets de l'entrepreneuriat collectif concernent la mise en place des services de base, comme par exemple la mutualisation de coûts et risques, la prise en charge administrative et financière de l'activité, et les opportunités de bénéficier d'un statut juridique, d'échanger avec d'autres travailleurs, de participer à la gouvernance, etc. En outre, l'idéal de ceux qui mettent en place l'entrepreneuriat collectif est de créer un collectif de travail où chacun peut : apporter sa compétence et son savoir, gérer des projets variés, se greffer plus ou moins ponctuellement à des collectifs, participer à des ateliers et formations de toutes sortes, trouver des collaborateurs ou encore partager son expérience et bénéficier de celle des autres. Du point de vue juridique, l'entrepreneuriat collectif peut prendre la forme associative, telle que la forme d'une mutuelle, la forme d'une entreprise de droit commercial « classique », ou encore la forme d'une entreprise coopérative, comme dans les études de cas que nous analyserons.

Avant d'analyser en détail ces réalités, dans les paragraphes suivantes nous nous concentrerons sur l'étude du modèle d'entreprise coopérative dans son ensemble pour en mieux comprendre l'origine, l'identité et le rapport avec le marché et le capitalisme. Pour cette analyse, nous nous référerons principalement aux réflexions des économistes italiens qui, dans les dernières décennies, se sont dédiés à l'étude de la forme coopérative soit car interrogés par le mouvement coopérative italien³⁷⁹, soit car intéressés à la théorisation d'un modèle économique alternatif à celui défini comme capitaliste.

Dans une deuxième partie, nous présenterons le modèle des Sociétés coopératives et participatives françaises, étant la forme coopérative choisie par les Coopérative d'Activités et d'Emploi.

1.3.1. La coopération dans le monde du travail

Les coopératives naissent par la volonté d'être différentes des formes de production classique. Pour cette raison, la coopération pose dès sa naissance à son centre la personne et non le capital. Le but principal des coopératives est de donner au citoyen-consommateur la possibilité d'exercer un certain contrôle sur le marché. Ainsi, elles entrent dans le marché comme des entreprises classiques. De cette manière, la coopération semble accueillir le défi concurrentiel de

³⁷⁸ GRÉGOIRE Maud, *Les enjeux de l'entrepreneuriat collectif*, Janvier 2016, p. 3. Disponible ici : <http://smartbe.be/fr/comprendre/publications/education-permanente/les-enjeux-de-lentrepreneuriat-collectif/>.

³⁷⁹ Les livres qui représentent nos référés principaux sont le résultat d'une requête de théorisation économique et sociale de la coopération au monde universitaire par un des plus importants représentants du mouvement coopératif italien, la LegaCooperativa. Les livres sont : MAZZOLI Enea - ZAMAGNI Stefano (dir.), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2005 ; SALANI Mario P., *Lezioni cooperative. Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa*, Bologna, Il Mulino, 2006 ; SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, Bologna, Il Mulino, 2008.

notre temps dominé par la vision néolibérale de l'économie. En fait, elle se présente comme une alternative parmi les autres sur le marché et elle peut être choisie librement par des sujets qui sont en concurrence les uns contre les autres.

D'ailleurs, comme l'écrit Stefano Zamagni, la coopération se fonde sur une différente signification du verbe *cumpetere*, voire sur sa signification littérale : « tendre ensemble envers un objectif en commun »³⁸⁰. Pour la coopération, la compétition n'est pas le processus capitaliste que Joseph Schumpeter a appelé « destruction créatrice »³⁸¹, qui voit se produire de façon simultanée la disparition de secteurs d'activité économique conjointement à la création de nouvelles activités économiques. La coopération ne nient pas la compétition, mais envisage des formes de concurrence plus soutenables au niveau environnemental et social. Cette particularité est due au fait que l'entreprise coopérative est la combinaison de deux dimensions différentes³⁸² : une dimension *associative*, car elle est composée par des personnes différentes qui ont des besoins spécifiques, qui sont réunies par une motivation sociale et qui se réunissent librement pour atteindre des buts qu'elles ne seraient pas en capacité d'atteindre individuellement ; une dimension *entrepreneuriale*, car la méthode pour rejoindre les buts préfixés est de mettre en place une organisation stable insérée dans le marché. Cette duplicité peut conduire à l'accentuation d'une dimension au détriment de l'autre et donc à la perte de l'identité coopérative, qui est faite du balancement entre les deux.

Aujourd'hui, malgré la domination de la perspective néolibérale et la crise économique, dans le monde le nombre des coopératives continue à croître. En fait, l'entreprise coopérative semble se développer à la fois en conditions de crises et récession et en conditions de développement du système économique dans son complexe³⁸³. Ce succès des coopératives démontre que dans une économie de marché n'existe pas une manière unique de faire entreprise, c'est-à-dire la manière capitaliste. Mais il faut également rappeler qu'à cause de sa structure particulière, l'entreprise coopérative a été considérée pour une longue période comme une entreprise de frontière entre entreprise capitaliste et système d'intervention publique.

Pour ce qui concerne la comparaison avec l'entreprise capitaliste, mettre sur le même plan ces deux formes entrepreneuriales signifie à la fois sous-estimer la capacité de la coopérative à agir dans un contexte de libre marché et oublier qu'elle agit dans le marché avec des finalités différentes par rapport aux entreprises capitalistiques. En fait, elle veut maximaliser le profit non spéculatif dans le but de rémunérer non les porteurs de capital mais les travailleurs. Ce qui a fait le succès de la coopération est justement le fait d'avoir inversé le *focus*, comme nous le rappelle Elia Sanfilippo :

Du concept de la maximisation du travail pour maximaliser le profit spéculatif de chaque associé, on est en revanche passé à la maximalisation du profit de la coopérative et de son patrimoine social

³⁸⁰ ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2008, p. 14.

³⁸¹ SCHUMPETER Joseph, *Capitalisme, socialisme et démocratie. La doctrine marxiste. Le capitalisme peut-il survivre ? Le socialisme peut-il fonctionner ? Socialisme et démocratie*, Paris, Petite bibliothèque Payot, 1942.

³⁸² ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, op. cit., p. 46.

³⁸³ SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, goWare, version numérique, 2015, p. 1705.

pour maximaliser et rémunérer de manière adaptée le travail et les services pour les associés et les usagers³⁸⁴.

La coopérative poursuit la réalisation des biens (travail, consommation, crédit, assistance) qui ne seraient pas accessibles de manière individuelle et qui représentent la réponse aux exigences des membres qui la composent ou, en général, de sa communauté d'appartenance. Elle n'est donc absolument pas réductible à une forme d'entreprise capitaliste.

L'entreprise coopérative ne coïncide néanmoins avec l'entreprise publique en tant qu'« expression de la propriété collective de groupes plus ou moins grandes et non en tant que le fruit d'une décision de la souveraineté politique »³⁸⁵.

Enfin, elle n'appartient même pas au monde des entreprises du troisième secteur, c'est-à-dire au monde de l'économie solidaire. Malgré la coopération contenue en soi l'élément du don, ce dernier s'insère, comme l'explique Giulio Sapelli, dans un mécanisme délicat, c'est-à-dire dans : « la participation aux décisions à travers des systèmes démocratiques de désignation des dirigeants et de contrôle de leur gestion par le groupe qui a la propriété collective de la coopérative : les associés »³⁸⁶.

L'entreprise coopérative est alors une forme spécifique d'entreprise directe par des finalités sociales et elle est donc à la fois entreprise et mouvement social, car en elle se mélangent solidarité, inspiration idéale, continuité solidaire et activité économique. C'est exactement dans cette coprésence des aspects que nous trouvons la preuve que « l'économie est le fruit de l'histoire personnaliste et est un complexe de relations entre personnes plutôt qu'entre marchandise, où ces derniers sont objectivant et aliénant »³⁸⁷. Autrement dit, étant l'économie le résultat d'une complexité polyphonique, il n'existe pas seulement plusieurs théories rivales qui luttent pour l'hégémonie culturelle et politique³⁸⁸, mais il existe aussi plusieurs manières pour accéder et configurer le marché.

Mais non seulement. Il faut également souligner que l'entreprise coopérative peut aussi se révéler comme une des meilleures manières pour entrer dans le marché, car, comme le soutient la réflexion managériale la plus innovatrice³⁸⁹, une action économique organisée à partir de valeurs solidaires paraît plus efficace. L'intégration d'une entreprise coopérative présente alors multiples avantages. Tout d'abord, elle permet de faire partie d'une réalité qui reflète de plus la moralité que l'homme met en acte dans son quotidien, comme le soutient Christian Felber. De cette manière, elle valorise les caractéristiques d'un « individu normale », comme le soutiendrait Jacques Elliott. Ensuite, son but social fait que la coopérative peut se révéler compétitive aussi au niveau économique. Comme l'explique Lorenzo Caselli :

³⁸⁴ SANFILIPPO Elio, *La cooperazione e la competitività tra i sistemi economici*, in SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, op. cit., p. 351.

³⁸⁵ SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, op. cit., p. 1421.

³⁸⁶ *Ibi*, p. 1429.

³⁸⁷ *Ibi*, p. 1436.

³⁸⁸ LUNGHINI Giorgio, *Conflitto crisi incertezza*, op. cit., p. 77.

³⁸⁹ Le lien de Barnard entre consensus et augmentation de l'efficacité (BARNARD Chester, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938). La réflexion d'Ouchi sur les formes d'organisation du clan organisationnel (à la japonaise) qui permettent des taux élevés de persuasion et de solidarité. (OUCHI William, *Theory Z*, New York, Avon Books, 1981).

Le monde de la coopération peut efficacement agir dans la perspective d'une économie multidimensionnelle, dynamique et co-évolutive avec le milieu où elle se trouve, à service de l'homme et non patronne de son destin. Une économie qui s'enracine dans la société civile et dans laquelle il y a la place à la fois pour l'échange dans le marché, la réciprocité et également la gratuité. En définitive, une économie qui est capable de prendre en charge une multiplicité des critères au delà du PIB (au niveau macro) et de l'atteint du profit (au niveau micro)³⁹⁰.

Dans les pages suivantes nous approfondirons cette suggestion en étudiant l'origine du mouvement coopératif et en mettant en évidence à la fois les opportunités et les limites offertes par la forme coopérative d'entreprise par rapport au modèle capitaliste.

1.3.1.1. La naissance de la forme coopérative d'entreprise

La naissance de l'entreprise coopérative coïncide avec l'avènement de la révolution industrielle. La première expérience d'entreprise coopérative est dans la consommation et est traditionnellement reconduite aux « probes pionnières de Rochdale », où Rochdale était un important centre de production de coton dans le Lancashire, en Angleterre. Le 24 octobre 1844 vingt-huit ouvriers de Rochdale, pour rendre moins pénible leur vie et la vie de leurs familles, décident de s'associer dans une organisation dans le but de gérer collectivement l'achat de produits et obtenir ainsi des conditions d'achat meilleures par rapport à celles du marché. Cette formule est un vrai succès et déjà en 1850 les associés sont 600 et le modèle est imité partout en Europe.

À l'origine de la première forme coopérative il y a donc un mécanisme de défense par rapport aux lois du marché qui, dans certains cas, exploitent les conditions de faiblesse des certains sujets. La première coopérative naît alors en réponse à l'individualisme de l'entreprise capitaliste, qui dans le période de révolution industrielle se diffusait partout très rapidement. La forme coopérative d'entreprise devient l'exemple d'une gestion entrepreneuriale qui posaient au centre de ses valeurs la solidarité et la mutualité, en s'opposant au profit.

À partir de cette première expérience dans la consommation, plusieurs d'autres coopératives naissent partout en Europe et donnent origine aux différentes formes coopératives qui existent encore aujourd'hui et qui ont été imitées dans le monde entier³⁹¹.

La plupart de formes coopératives naît au XVIII^{ème} siècle, comme le modèle de la coopération de production et travail qui a origine en France à partir des associations parisiennes de menuisiers, orfèvres, boulangers, et des *ateliers nationaux* de Louis Blanc. L'année 1848 est un tournant dans le développement de cette forme d'organisation grâce à la promulgation d'un décret qui constituait un fond pour les coopératives ouvrières et leur accordait une préférence dans les marchés publics. Dans les années suivantes, plusieurs coopératives de travail naissent par des grèves et par la conversion des entreprises existantes en coopératives.

Le troisième modèle de forme coopérative, la coopération de crédit, est née en Allemagne en 1849, lorsque Friedrich Wilhelm Raiffeisen a crée à Anhausen, dans la Vallée du Rhône, la première caisse rurale à responsabilité limitée.

³⁹⁰ CASELLI Lorenzo, *I fondamenti etici e culturali della cooperazione*, in SALANI Mario P., *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 62.

³⁹¹ ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, op. cit., pp. 27-32.

Le quatrième modèle, la coopérative agricole, est née dans les pays nordiques par l'initiative du théologien et évêque luthérien Nicolas Friedrich Grundtvigts (1783-1872), qui encourage les agriculteurs de son diocèse à mettre en place des coopératives agricoles et écoles populaires.

La dernière forme de coopération, la coopérative sociale, naît par contre en 1963 en Italie par l'œuvre du catholique Giuseppe Filippini. Elle est une forme de coopérative *multistakeholder* se basant sur une mutualité élargie.

Même dans leurs différences, toutes ces formes coopératives se caractérisent par une conception commune : la coopération devait tout d'abord reconnaître la centralité de la personne (l'associé-travailleur, le consommateur, l'épargnant, l'habitant) au lieu du capital et ainsi envisager des nouvelles manières d'entrer dans le marché.

À partir de ce cœur en commun, dans la tradition coopérative européenne du XIX^{ème} siècle nous pouvons identifier deux lignes de pensée concernant l'entreprise coopérative³⁹² : la perspective française et la perspective anglo-italienne.

La perspective française interprète la coopération en fonction anti-marché et, surtout, anti-capitalisme. Il suffit de rappeler l'influence sur la naissance de la coopération en France des « socialistes utopiques », tels que le comte Saint-Simon, qui soutenait le développement industriel en tant que moyen d'élévation des classes pauvres à partir de formes d'association et coopération, ou Charles F. Fourier et ses phalanstères, ou encore Pierre-Joseph Proudhon, célèbre pour la formule « La propriété, c'est le vol ». Les théoriciens de la coopération française développent leur pensée en cohérence avec la pensée du socialisme le plus radical, qui propose l'abolition de la propriété privée, l'élimination de la concurrence et du système de prix.

Un exemple très influant dans le monde coopératif français est la figure de Charles Gide, qui définit l'entreprise coopérative comme une alternative à celle capitaliste en soulignant :

Tandis que dans l'ordre de choses actuel, c'est le capital qui, étant propriétaire, touche les bénéfices, et c'est le travail qui est salarié, – dans le régime coopératif, par un renversement de la situation, c'est le travailleur ou le consommateur qui, étant propriétaire, touchera les bénéfices, c'est le capital qui sera réduit au rôle de simple salarié³⁹³.

La fonction du capital est d'être seulement un outil au service du travail et la coopération peut abolir le profit.

Un autre exposant de la même ligne de pensée est Louis Blanc³⁹⁴ qui, contre le capitalisme, identifie la libre concurrence avec le « mal universel » et, comme remède, suggère de créer des associations, les *ateliers nationaux*, où les ouvriers touchent des salaires égaux et participent à la gestion de l'entreprise pour faire en sorte que, pacifiquement, sans réaction violente de la grande bourgeoisie, le capitalisme cède la place au socialisme³⁹⁵.

Un autre exemple est l'utopie de Frédéric Le Play qui, fondateur en 1854 de la Société d'économie sociale, conduit un vaste programme de recherches et études pour instituer un nouvel ordre de récompenses en capacité à la fois de substituer le système de la concurrence

³⁹² *Ibi*, pp. 32-37.

³⁹³ GIDE Charles, *La coopération : conférences de propagande*, Paris, Larose, 1900, p. 96.

³⁹⁴ BLANC Louis, *L'organisation du travail*, Paris, Bureau de la Société de l'Industrie Fraternelle, 1839.

³⁹⁵ VILLARD Claude, *Socialisme et communisme français*, Malakoff, Armand Colin, 1978.

et favoriser « la bonne harmonie entre tous ceux qui coopèrent aux mêmes travaux et ont assuré aux ouvriers le bien-être matériel, moral et intellectuel »³⁹⁶.

Dans le monde anglo-saxon il existe un important personnage qui partage la ligne de pensée française, voire Robert Owen (1771-1858). Robert Owen est le premier à utiliser délibérément le mot « coopération » et il est le fondateur de plusieurs établissements coopératifs, comme New Harmony (1825, Indiana, Etats-Unis), New Lanark (England) et Orbiston (Ecosse). Le point central de sa pensée concerne la gestion de manière coopérative de l'usine, étant cette dernière le noyau autour duquel l'entière société aurait dû se construire. Les biens produits auraient du être échangés sur la base du travail nécessaire pour leur production (donc avec de prix de vente inférieurs à ceux du marché) et la propriété des moyens de production aurait dû être collective. Ainsi, aussi les communautés oweniennes abstraient du mécanisme de la libre concurrence et envisagent la construction d'un différent ordre social.

La deuxième perspective, la tradition anglo-italienne, voit dans la coopération la voie pour civiliser le marché. Elle s'inspire directement aux probes pionnières de Rochdale. Une des idées les plus importantes de Rochdale était de vendre ses produits aux prix du marché, mais de partager à la fin d'exercice, les éventuels avances de gestion avec les associés. Dans ce cadre, la coopération doit s'insérer dans la situation existante et envisager d'intégrer le marché. La coopération est ainsi une prise de responsabilité par ceux qui veulent rendre leur condition moins pénible à travers l'auto-aide. Cette perspective attire l'attention de plusieurs économistes anglais illustres. Par exemple, John Stuart Mill³⁹⁷ voit dans la coopération la manière de concilier production et principe de liberté. Alfred Marshall³⁹⁸ reconnaît que la vertu principale de l'entreprise coopérative est de permettre une pratique plus libre et donc plus méticuleuse du travail, car le professionnel dans la coopération produit pour soi-même. Ou encore l'économiste français Léon Walras³⁹⁹ met en évidence que les associations³⁹⁹ populaires permettent aux travailleurs d'atteindre à la propriété du capital à travers l'épargne.

En cohérence avec la perspective de ces penseurs, les économistes italiens soutiennent que la coopération permet de mettre en pratique les vertus civiques dans le marché. Même en critiquant le système capitaliste, ils n'opposent jamais l'entreprise coopérative à l'économie du marché, car ils voient dans cette forme d'entreprise plutôt l'instrument pour libérer les potentialités du marché. Ainsi, les coopératives peuvent résoudre la question sociale sans mettre en discussion les fondements de l'économie du marché et transformer le système capitaliste de manière évolutive plutôt que révolutionnaire.

Comme nous le raconte Giulio Sapelli dans sa reconstruction de l'histoire de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), cette duplicité de pensées – tradition française et tradition anglo-italienne – se reflète également sur la création de l'organisme international du mouvement coopératif. À la charnière entre XIX^{ème} et XX^{ème} siècle, les représentants des mouvements coopératifs de plusieurs pays européens se sont rencontrés pour construire une association qui aurait pu représenter le mouvement au niveau international. Dans ce cadre, il faudrait choisir une vision commune de la coopération. Avec une inversion de rôles par rapport à la

³⁹⁶ LE PLAY Frédéric, *Annales*. Disponible ici: <<http://www.annales.org/archives/x/leplay.html>>.

³⁹⁷ STUART MILL John, *Principes d'économie politique*, Paris, Guillaumin, 1873.

³⁹⁸ MARSHALL Alfred, *Scritti sull'economia cooperativa*, Bologna, Il Mulino, 2014.

³⁹⁹ WALRAS Léon, *Les associations populaires de consommation, de production et de crédit : leçons publiques faites à Paris en janvier et février 1865*, Paris, Dentu, 1865.

naissance des formes coopératives, les anglais veulent poser au centre du mouvement coopératif la figure de l'ouvrier producteur comme élément de revendication et de transformation de l'ordre économique. Pour cette raison, ils proposent comme référence la coopérative de production et travail. Par contre, les français soutiennent la coopérative de consommation, selon eux le seul modèle coopératif capable d'inspirer une nouvelle société. Du fait que cette forme coopérative réponde aux besoins, pour les françaises elle était la seule forme coopérative qui aurait pu réduire l'importance du capital. Comme le résume Giulio Sapelli :

Tandis que le mouvement coopératif continental se sentait fortement attiré par l'organisation pratique de la coopération anglaise, les présupposés théorique-politiques sur lesquels il se fondait et voudrait continuer à se fonder étaient profondément différentes de ceux prévalent dans cette dernière⁴⁰⁰.

Dans ce cadre, l'Alliance Coopérative Internationale est fondée en 1895 et c'est son action durant les quarante années suivantes à concilier les deux perspectives. En fait, pendant l'entre-deux-guerres, l'ACI affirme des nouveaux principes qui représentent les statuts de l'univers coopératif et non plus la perspective des « prophètes inspirés qui représentaient trop suivant seulement eux-mêmes »⁴⁰¹. Dans le paragraphe suivant nous mettrons en évidence quels sont les principes et comment ces derniers ont influencé la construction de l'identité coopérative actuelle.

1.3.1.2. *L'identité coopérative : opportunités et limites*

Pour réfléchir sur le thème de l'identité de la coopération nous ne pouvons que prendre en considération la définition d'entreprise coopérative proposée en 1995 à Manchester par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) dans la *Déclaration sur l'identité coopérative internationale*. Dans cette définition nous lisons :

Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs.

Chaque coopérative se base en outre sur une série des valeurs partagées et des principes normatifs. Les valeurs sont l'auto-aide, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Le comportement de l'associé doit se conformer aux critères étiques tels que l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'attention envers les autres.

Pour mettre en pratique ces valeurs, les entreprises coopératives se réfèrent aux sept principes que l'ACI a repropoés en mettant à jour ceux que conduisaient déjà les probes pionnières de Rochdale. Cette décision a été prise dans le but de donner des moyens au monde des coopératives pour affronter les défis de ce millénaire. En fait, aujourd'hui le cadre socio-économique est profondément changé par rapport à la période où le mouvement coopératif est

⁴⁰⁰ SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, op. cit., pp. 565-573.

⁴⁰¹ *Ibi*, p. 595.

né. D'une part, la transition de la société industrielle à celle post-industrielle a permis à la coopération de saisir des nouvelles opportunités de croissance, par exemple dans le secteur des services à la personnes ou dans le pays en développement⁴⁰². D'autre part, ce fort développement, soutenu par les valeurs et les principes coopératifs, donne aux coopératives l'ambition de modifier, avec leur exemple, le marché. En fait, les valeurs et les principes sont considérés par certains auteurs, tel que pour Lorenzo Caselli, à la fois comme « un antidote d'importance fondamentale contre la dégénération sauvage du néolibéralisme » et « la possibilité d'une économie humainement plus riche »⁴⁰³. En définitive, l'importance des valeurs et des principes ne réside pas seulement dans leur capacité d'être un rappel de nature idéologique, mais aussi dans le fait qu'ils déterminent les lignes de fond pour la définition de stratégies entrepreneuriales et de logiques internes de gestion⁴⁰⁴.

À partir de ses valeurs et principes la coopération s'est toujours présentée comme un modèle avec une nature « antagoniste »⁴⁰⁵ à la classique conception capitaliste du marché, car à son origine se trouve l'exigence prioritaire de satisfaire les besoins partagés par les associés et non le profit du capital investi dans l'entreprise⁴⁰⁶. Cette exigence se traduit en différentes manières de comprendre l'entrepreneuriat (participatif et démocratique *vs.* structure hiérarchique ; centralité de la personne *vs.* centralité du capital), de concevoir et construire le capital (réserves impartageables *vs.* rentabilité des capitaux) et d'entrer en relation avec la communauté d'appartenance (liaison avec le territoire *vs.* décentralisation). En outre, cette exigence permet d'attribuer à l'entreprise coopérative une qualité étique en syntonie avec les besoins sociaux qui émergent aujourd'hui en opposition avec les caractères opportunistes du profit et qui se manifestent dans le mouvement de la responsabilité sociétale d'entreprise. Mais avant d'analyser plus en détail les différences entre entreprise coopérative et entreprise capitaliste, nous allons mieux définir l'identité de l'entreprise coopérative en fonction des pratiques que la coopération a élaboré dès son origine.

Le tableau dans la page suivante recueille les sept principes de l'Alliance coopérative internationale.

⁴⁰² ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, op. cit., pp. 7-8.

⁴⁰³ CASELLI Lorenzo, *I fondamenti etici e culturali della cooperazione*, in SALANI Mario P., *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 58.

⁴⁰⁴ MAZZOLENI Mario, *La rete cooperativa : riflessioni sull'imprenditoria partecipata*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 281.

⁴⁰⁵ SALANI Mario P., *Introduzione*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 25.

⁴⁰⁶ ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, op. cit., p. 43-44.

Les principes coopératifs de l'Alliance coopérative internationale, 1995

<p><i>Premier principe</i> Adhésion volontaire et ouverte à tous</p>	<p>Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.</p>
<p><i>Deuxième principe</i> Pouvoir démocratique exercé par les membres</p>	<p>Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux.</p> <p>Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle : un membre, une voix.</p> <p>Les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.</p>
<p><i>Troisième principe</i> Participation économique des membres</p>	<p>Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.</p>
<p><i>Quatrième principe</i> Autonomie et indépendance</p>	<p>Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.</p>
<p><i>Cinquième principe</i> Éducation, formation et information</p>	<p>Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.</p>
<p><i>Sixième principe</i> Coopération entre les coopératives</p>	<p>Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives ouvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.</p>
<p><i>Septième principe</i> Engagement vers la communauté</p>	<p>Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.</p>

Au cœur de l'entreprise coopérative nous trouvons le but mutuel, c'est-à-dire l'intérêt à répondre aux besoins partagés par les associés dans le but de leur offrir un service à des conditions le plus avantageuses que celles offertes par le marché. Les pratiques mutuelles dans une coopérative se construisent sur la base de la perception commune de l'insuffisance individuelle et de la présence d'une conscience solidaire entre les porteurs du même besoin. C'est en effet le principe de solidarité qui pose les conditions pour une synthèse des positions, interprétations et intérêts différentes. Le principe de solidarité est la reconnaissance d'« une capacité d'aide réciproque »⁴⁰⁷ qui naît par le constat que dans le marché capitaliste les échanges sont très souvent inéquitables et par le conséquent désir de réduire ces inégalités « en unifiant les plus faibles pour leur donner une plus grande force dans la compétition »⁴⁰⁸. Le concept de solidarité peut concerner à la fois les associés (mutualisme interne) et s'étendre aux générations futures ou, plus en général, à la communauté externe (mutualisme externe). Concrètement, le but mutuel indique que dans l'entreprise coopérative le profit n'est qu'un instrument pour atteindre les objectifs des membres de la coopérative ou de la communauté d'appartenance. La production est alors plutôt orientée à la satisfaction des besoins matériels et immatériels des associés ou de la communauté qu'au profit. Pour cette raison, les finalités mutuelles sont garanties par l'interdiction de distribution des utiles et des réserves, qui sont ainsi impartageables. Au niveau gestionnaire⁴⁰⁹, si le mutualisme est traduit de manière cohérente sur le plan organisationnel, il engendre la gestion démocratique et la participation à la vie de la coopérative ou chacun prend en charge le risque entrepreneurial.

Une autre mots clés pour analyser les pratiques coopératives est la participation des associés à la vie de la coopérative (troisième principe). En répondant aux exigences de ses membres, la coopérative demande au chacun de prendre en charge le risque entrepreneurial et de s'engager personnellement et responsablement dans la mise en pratique des objectifs partagés. La coopérative pose ainsi au centre de son univers l'associé comme individu et comme part d'un système de personnes en connexion les unes avec les autres en fonction des objectives et des approches partagées. De cette manière, dans les coopératives nous trouvons à la fois une coprésence d'autonomie et de subalternité dans la figure de l'associé-travailleur. Car, d'une part, le travailleur décide en autonomie de participer au projet de la coopérative en trouvant une correspondance des objectifs, et, d'autre part, il se soumet aux règles de l'action coopérative qui demandent sa participation active à la dimension stratégique. Ainsi, comme le souligne Mario Salani, « la coopération devient la forme entrepreneuriale avec les fibres hiérarchiques les plus courtes, et non seulement délibérément mises en place, mais explicitement et directement dessinées »⁴¹⁰. La coopérative est alors une forme d'entreprise qui peut se proposer structurellement d'annuler une des fondamentales asymétrie du processus économique : le rapport entre propriété et travailleur. L'annulation de cette asymétrie se base sur des démarches organisationnelles démocratiques (deuxième principe) permettant d'appliquer le principe de la centralité de la personne par rapport au capital. Pour garder cette gestion démo-

⁴⁰⁷ MAZZOLENI Mario, *La rete cooperativa : riflessioni sull'imprenditoria partecipata*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 284.

⁴⁰⁸ PERROTTA Cosimo, *Valori e interessi nella cooperazione. Una nota*, in SALANI Mario P., *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 351.

⁴⁰⁹ MAZZOLENI Mario, *La rete cooperativa : riflessioni sull'imprenditoria partecipata*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 284.

⁴¹⁰ SALANI Mario P., *Introduzione*, in SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, op. cit., p. 27.

cratique, il est nécessaire que la coopérative traduise les pratiques organisationnelles en style et forme de direction largement décentrées⁴¹¹. En suivant ce parcours la coopérative peut devenir la meilleure forme d'entreprise pour satisfaire les requêtes des travailleurs justement car elle naît pour mettre au centre leur travail par rapport à la rentabilité du capital.

Le désir de satisfaire les besoins partagés des associés implique également une vision personnalisée du capital humain. Comme nous l'avons vu⁴¹², aujourd'hui les ressources humaines sont de plus en plus valorisées par les entreprises. Ces dernières demandent aux professionnels de s'améliorer sans cesse et utilisent des stratégies pour faire émerger leur créativité et compétences. Dans ce cadre, Mario Salani nous rappelle que les entreprises classiques ont plutôt la tendance à concevoir les ressources humaines comme un coût et à les insérer dans le bilan « avec la même importance des consommations de papier ou d'énergie électrique »⁴¹³. Par contre, la coopérative considère les ressources humaines comme une valeur réelle. En fait, étant la coopérative tout d'abord une société de personnes, les associés sont au cœur de son activité (comme travailleur ou comme consommateur). Ainsi, le premier patrimoine d'une coopérative n'est pas son capital financier, mais le patrimoine des habilités et des expériences de ses associés. Autrement dit, son capital humain. Par rapport à l'entreprise capitaliste, orientée au profit, dans l'entreprise coopérative il est alors possible, comme le remarque Franco Praussello, « d'activer avec majeurs degrés de liberté les processus de création de valeur liés à l'instruction, à la formation et à la production d'information »⁴¹⁴. De plus, l'impulsion à mettre en place des mécanismes de symétrie informative peut conduire la coopérative au-delà de ses bornes dans le but d'améliorer non seulement les informations à disposition des associés mais aussi de tous les porteurs d'intérêt autour de la coopérative. Ceci explique aussi la nouvelle emphase que la révision des principes coopératifs par l'ACI pose sur l'éducation et la formation des associés (cinquième principe).

Pour apporter un meilleur service à leur communauté et à leurs membres, les coopératives doivent également construire « un marché interne d'intervention mutuelle »⁴¹⁵ se basant sur la coopération entre coopérative qui doit se construire aussi au niveau international (sixième principe). La capacité de « faire système » est dans la nature de la coopération et dans une économie globale, qui se structure de plus en plus comme un réseau, peut constituer une vraie opportunité pour les coopératives. Comme le souligne Giorgio Bertini en analysant le rapport entre entreprise coopérative et la « wikinomics » de Don Tapscott e Anthony D. Williams⁴¹⁶ :

Les grandes coopératives sont peut-être celles qui mieux pourront s'adapter au nouveau contexte pour leurs fondantes caractéristiques des valeurs de la mutualité et de la participation, de l'autonomie et de l'égalité, qui sont des valeurs beaucoup plus voisins, par rapport à ceux des entreprises traditionnelles, à ceux qui sont en train de s'affirmer aujourd'hui⁴¹⁷.

⁴¹¹ SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, op. cit., p. 1665.

⁴¹² § 1.1.1.2. *Le sujet-entrepreneur de soi-même*, p. 21.

⁴¹³ SALANI Mario P., *Introduzione*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 30.

⁴¹⁴ PRAUSSELLO Franco, *La cooperazione e lo sviluppo a livello nazionale, europeo, internazionale*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 409.

⁴¹⁵ SALANI Mario P., *Introduzione*, en SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 48.

⁴¹⁶ TAPSCOTT Don - WILLIAMS Anthony D., *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portolio, 2006.

⁴¹⁷ BERTINI Giorgio, *Wikiconomia, apprendimento e cooperazione*, in SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, op. cit., p. 121.

Le défi pour les coopératives concerne leur capacité de se munir des outils techniques nécessaires pour agir dans l'économie globale.

Comme nous l'avons déjà en partie anticipé, un autre caractère déterminant l'identité de l'entreprise coopérative est ce que Mario Salani appelle « enracinement »⁴¹⁸ (septième principe). Il existe un rapport spécifique et direct entre coopération et développement local et développement de communautés d'appartenances. L'entreprise coopérative paraît croître et se développer de manière directement proportionnelle à la croissance et au développement du consensus et de la confiance du milieu territoriale d'appartenance. Ainsi, le plus que dans l'entreprise coopérative sont mis en place les conditions pour renforcer l'échange mutuel, le plus le contexte économique et social dont elle agit peut tirer profit de sa présence.

L'ensemble de ces pratiques est à l'origine de la capacité du modèle coopératif d'entreprise de s'opposer au modèle capitaliste. Cependant, l'antagonisme de l'entreprise coopérative est de plus en plus mis en discussion et difficile à reproposer avec l'intégralité de son élan « révolutionnaire »⁴¹⁹. La mise en question de cette dimension critique s'enracine dans plusieurs raisons.

Tout d'abord, comme nous l'avons déjà vu, dans la société actuelle nous sommes en face aux dynamiques de plus en plus individuelles qui peuvent avoir aussi l'effet d'affaiblir le tissu relationnel. Dans ce cadre, comment l'écrit Mario Salani : « Pour ceux qui connaissent la forme coopérative, l'ensemble de ses principes, et, comme dit quelqu'un, son "âme", ce changement ne peut que susciter quelques problèmes »⁴²⁰. Ce thème conduit, d'une part, à une réflexion anthropologique sur la nature humaine que nous avons déjà évoquée⁴²¹, et, d'autre part, à une répercussion sur les raisons conduisant à la choix de la forme coopérative. Car si à la base du choix de l'entreprise coopérative il faut avoir un besoin insatisfait et économiquement important, le fait de recourir à la forme coopérative n'est pas automatique. Comme Mario Salani nous le rappelle, « pour des années le critère a été "idéologique" » avec une nuance politique, mais cette approche est aujourd'hui de plus en plus rare ou tout à fait considérée par certains coopérateurs « ringard ou improposable héritage du passé »⁴²². En manque d'une idéologie politique forte, l'entreprise coopérative est alors invitée à trouver une nouvelle manière de se représenter et de définir son identité. Cette représentation doit aussi tenir compte des problèmes propres à la condition actuelle dont la coopération agit et qui mettent en discussion l'idéologie politique antagoniste pour laquelle la coopération est l'unique forme d'entreprise saine et éthiquement responsable.

En particulier, un des aspects qui met en discussion cette spécifique conception antagoniste est l'isomorphisme de l'entreprise coopérative à la structure capitaliste. En fait, l'entreprise coopérative, à partir de la même impulsion néolibérale qui investit les comportements humains, risque d'être englobée par la marchandisation de toutes les dimensions de la vie humaine et ainsi de perdre sa spécificité. L'accrue dimension de l'entreprise coopérative, qui croît avec la croissance de la compétition dans le marché, a en effet des conséquences homologues dans toutes les dimensions de l'action économique. Le développement rapide des

⁴¹⁸ SALANI Mario P., *Introduzione*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 34.

⁴¹⁹ SALANI Mario P., *Introduzione*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 18 ss. SALANI Mario P., *Introduzione*, in SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, op. cit., p. 14 ss.

⁴²⁰ SALANI Mario P., *Introduzione*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., pp. 20-21.

⁴²¹ § 1.1.1.4. *Coopération, réciprocité et bien commun*, p. 31.

⁴²² SALANI Mario P., *Introduzione*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 44.

coopératives dans les dernières décennies a eu comme effet l'élargissement de la dimension et de la présence sur le marché des coopératives, deux éléments qui, comme l'explique Giulio Sapelli, ont conduit à deux effets :

En premier lieu à la cristallisation de l'orientation sur la croissance rapide quantitative par rapport au control qualitatif. Un deuxième effet a été celui de concevoir la participation démocratique à la gestion plus comme une prédominance politique que comme une nécessité entrepreneuriale qui a une majeure efficacité dans le système informatif et décisionnel et qui est capable d'affronter positivement les conflits sociaux⁴²³.

La participation à la gestion de l'entreprise peut subir une détérioration à cause du nombre élevé des associés qui implique le risque d'un engagement trop limité de ces derniers. Mais il faut noter que cette difficulté de liaison entre croissance dimensionnelle et participation des associés ne représente pas une nouveauté des dernières décennies. Déjà de nombreuses études des années cinquante⁴²⁴ montrent les limites de l'entreprise coopérative sur cette question. À la fois en allant au-delà des composantes juridiques et formelles de la structure coopérative et en donnant une nouvelles attention aux acteurs composant l'entreprise coopérative, ces études mettent en évidence une situation qui est bien résumée par la suivante affirmation de Claude Vienney : « En considérant les choses par une certaine distance, c'est la réussite économique du groupe qui semble provoquer son affaiblissement comme groupe social originel »⁴²⁵.

L'équilibre entre une structure qui s'impose pour la nécessité de spécialiser les ressources et les compétences de l'entreprise et la participation démocratique doit alors être reconfirmée chaque fois. « Le mécanisme qui permet cette confirmation est "l'institutionnalisation réglée" du conflit organisationnel et social dans la coopérative »⁴²⁶, l'écrit Giulio Sapelli, voire une institutionnalisation qui est garantie par le fait que la coopérative est une société des personnes et non des capitaux. Mais il faut également souligner que cette tension au niveau organisationnelle, en réalité, ne reflète rien d'autre que le besoin moderne et partagé de réguler la soi-disant « spécialisation fonctionnelle ». La « spécialisation fonctionnelle » concerne la relation entre la capacité gestionnaire et la démultiplication des tâches spécialisées nécessaires pour garder l'entreprise compétitive sur le marché. Dans ce cadre, encore Giulio Sapelli⁴²⁷ soutient que la participation démocratique peut représenter une manière excellent pour gérer plusieurs fonctionnes qui se situent dans l'entreprise. Cependant, ceci ne signifie pas que dans une coopérative la participation démocratique soit *actuellement* mise en pratique, surtout en considérant toutes les reformes technologiques et organisationnelles qu'elle doit activer quand sa dimension et sa présence sur le marché augmentent.

⁴²³ SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, op. cit., p.

⁴²⁴ L'enquête de Henry Desroche sur la démocratie coopérative en Angleterre, les enquêtes de Ostergaarg, Halsey et Banks, la recherche de Lacroix sur les coopérative de consommation de Lorraine, celle de Sohet sur Charleroi, les recherches de Meister et Desroche sur le communauté de travail parisienne et sur les associations coopératives du milieu rurale, les réflexions des Infield et George D.H. Cole Cole.

⁴²⁵ VIENNEY Claude, "Vers une analyse économique du secteur coopératif", *International Archives of Sociology of Cooperation*, n° 8, 1960, p. 153.

⁴²⁶ SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, op. cit., p. 3737.

⁴²⁷ *Ibi*, p. 3647.

Le thème de la participation démocratique pose également deux autres questions. La première est celle que Mario Salani appelle la « question du temps »⁴²⁸. Dans une économie où les décisions à prendre deviennent de plus en plus complexes, il existe le risque que la lenteur décisionnelle propre au système démocratique se transforme en une forme d'inertie productive. En fait, le modèle de prise de décision de la coopérative implique de temps plus longs et articulés par rapport au modèle pyramidal et le besoin d'un consensus majoritaire peut conduire à prendre des décisions plus précautionneuses du nécessaire. Mais, comme l'écrit encore Mario Salani, garder la spécificité démocratique ne doit pas signifier renoncer à ces capacités organisationnelles et technologiques caractérisant aussi les entreprises qui ont comme but le profit⁴²⁹. La deuxième question concerne le risque de garantir l'accès à la dimension démocratique seulement aux associés, sans tenir en compte de l'existence de non-associés ; une question que nous avons déjà évoquée en présentant les limites de l'Économie sociale et solidaire française⁴³⁰ et qui peut être à l'origine de disparités de traitement en mettant en discussion l'apport d'autonomie décisionnelle de la coopération.

D'autre part, il existe aussi d'autres limites du modèle coopératif dont il faut également tenir compte. Une difficulté directement liée à la nature propre de l'entreprise coopérative concerne le financement. Les limites de l'autofinancement et la difficulté à s'ouvrir aux marchés financiers sont des facteurs à considérer en fonction du développement de chaque coopérative. En outre, même si la capacité de la coopération de se structurer en réseau peut soutenir aussi un développement au niveau international, l'entreprise coopérative a également des difficultés à agir dans une logique globale⁴³¹.

Malgré tout, les limites du modèle coopératif que nous venons de mettre en évidence ne doivent pas cacher l'indéniable capacité propre à la coopération de sortir des schémas ordinaires et de proposer au moins une perspective entrepreneuriale qui peut être alternative à la classique. Un exemple concerne le fait que les coopératives ont beaucoup à enseigner sur le thème de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) consistant en un ensemble d'actions mises en œuvre par l'entreprise pour répondre à logique de responsabilité envers la société et les porteurs d'intérêt dans une perspective de longue période⁴³². Comme le soulignent aussi les économistes italiens Luigino Bruni et Stefano Zamagni, s'il existe trois manières pour prendre en charge la responsabilité – l'entreprise est forcée par la pression politique ou civile ; la RSE est un outil de marketing et communication ; il existe des motivations intrinsèques pour pratiquer l'RSE⁴³³ –, la coopérative repose sur la troisième. En effet, plusieurs pratiques impliquées par l'RSE, comme la gouvernance encadrée sur les principes démocratiques et de participation des associés, la gestion orientée par les intérêts collectifs, l'attention au territoire, ce sont toutes des composantes qui font déjà partie des objectifs mutuels de l'entreprise coopérative.

⁴²⁸ SALANI Mario P., *Introduzione*, en SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 17.

⁴²⁹ SALANI Mario P., *Le basi istituzionali della forma cooperativa*, in MAZZOLI Enea - ZAMAGNI Stefano (dir.), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2005 pp. 200-206.

⁴³⁰ § 1.1.2.4. *Limites et critiques*, p. 63.

⁴³¹ SALANI Mario P., *Introduzione*, en SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 50.

⁴³² FREY Marco, *Finanza, responsabilità sociale e mondo della cooperazione*, en SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 207.

⁴³³ BRUNI Luigino - ZAMAGNI Stefano, *L'economia civile*, op. cit., p. 117.

Dans le paragraphe suivant nous approfondirons comment ces spécificités du modèle social coopératif interagissent avec le marché et l'économie capitaliste.

1.3.1.3. *La coopération entre économie de marché et économie capitaliste*

Comme nous venons de voir, l'entreprise coopérative est de plein droit une société pratiquant une activité d'entreprise, mais que dans son statut a des clauses de démocratie et mutualité pour ses associés et pour l'extérieur. La spécificité du modèle coopératif consiste alors en la présence au même temps d'objectifs économiques et sociaux qui s'expriment à travers son système très particulier d'apport à la communauté. L'entreprise coopérative est en effet caractérisée par une forte liaison avec le territoire dont elle transforme les impulsions en opportunité de travail, et en services à disposition des associées et de la communauté entière. Pour plusieurs auteurs, parmi Giulio Sapelli, l'ensemble de ces caractères rend l'entreprise coopérative capable d'accueillir les défis d'une société future où les entreprises iront de plus en plus vers la recherche à la fois de main-d'œuvre complexe et de flexibilité organisationnelle⁴³⁴. Dans ce cadre, la renaissance de l'attention pour l'économie coopérative naît par l'exigence de soutenir la diffusion des modèles entrepreneuriaux alternatifs par rapport à ceux des entreprises capitalistes. Ces dernières, malgré leur efficacité et efficacité dans le but d'atteindre certains objectifs (profit, production de masse, etc.), ne représentent pas la seule manière pour créer des activités productives⁴³⁵.

Cependant, c'est un fait établi que, malgré la qualité, la croissance et les attentes, la présence de l'entreprise coopérative est toujours restée minoritaire par rapport à l'entreprise capitaliste. Au niveau de la réflexion économique, nous pouvons situer la raison de cette situation dans l'élément non résoluble de la gouvernance coopérative, voire sa nature duale. En fait, la coopérative est à la fois une entreprise et un groupe social qui agit dans le but de mettre en place une action collective de nature mutuelle et solidaire. Ceci implique une double téléologie car, comme l'explique Giuseppe Marcon : « en tant qu'entreprise, elle doit envisager à l'équilibre économique-financière de longue terme ; en tant que groupe social, elle doit répondre aux attentes composites et méta-économique des ses membres et de sa communauté d'appartenance »⁴³⁶. Ainsi, pour se développer, la coopérative a besoin à la fois d'un marché bien fonctionnant et d'un fort esprit associatif⁴³⁷. Pour cette raison, Stefano Zamagni décrit métaphoriquement l'entreprise coopérative comme « un authentique Janus bifrons »⁴³⁸, qui unit en soi deux dimensions distinctes mais non en compétition : l'une économique d'un sujet agissant dans le marché, l'autre sociale d'un sujet envisageant des buts méta-économiques. Cette duplicité de codes symboliques ce n'est pas seulement ce qui identifie l'identité des entreprises coopératives, mais aussi ce qui rend difficile leur gouvernance. En fait, le risque d'accentuer excessivement l'une dimension ou l'autre peut mystifier la double nature de la coopérative. Pour cette raison, encore Stefano Zamagni nous l'explique, dans le domaine économique le cas de la coopérative a été assimilé à ce du frelon :

⁴³⁴ SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, op. cit., p. 1498.

⁴³⁵ D'ANGELO Sergio, *Cooperazione e lavoro*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 155.

⁴³⁶ MARCON Giuseppe, *Una nuova visione per l'impresa cooperativa nel solco consolidato dell'economia sociale*, in SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, op. cit., p. 265.

⁴³⁷ ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, op. cit., p. 46

⁴³⁸ *Ibi*, p. 10.

Pour la théorie économique traditionnelle, la coopérative ne pourrait pas fonctionner bien et à long-temps, car les objectifs méta-économiques entravaient à la longue la réalisation des objectifs économiques. D'ailleurs, si la coopérative réussit à durer dans le temps – nous soutenons – est parce que des facteurs exogènes compensatoires interviennent⁴³⁹.

Comme le souligne Bruno Leon, qui appelle cette situation particulière de l'entreprise coopérative le « compromis coopératif »⁴⁴⁰, le problème historique et économique fondamental est alors de comprendre comment une telle forme sociétale peut résister dans un monde d'entreprises capitalistiques. Ou encore, comme l'écrit Giulio Sapelli, le problème fondamental de l'entreprise coopérative consiste en la « nécessité de rendre prévalent une conception qui envisage et pratique la coopération à la fois comme entreprise et comme mouvement social »⁴⁴¹.

Pour affronter ce problème, la science économique doit admettre qu'il n'existe pas seulement une rationalité économique, c'est-à-dire celle ayant comme but unique son propre intérêt. Car, même si l'action des coopératives s'enracine en un divers système motivationnel par rapport aux sujets qui sont guidés par la rationalité simplement instrumentale des entreprises capitalistiques, il est évident que les entreprises coopératives expriment quand même une rationalité économique.

Pour aller dans cette direction, la science économique doit reconnaître qu'en économie existent plusieurs routes⁴⁴². Comme l'explique Stefano Zamagni et comme nous l'avons déjà mis en évidence⁴⁴³, « l'économie de marché est le *genus* dont celle capitaliste est une *species*, pour autant qu'important elle soit aujourd'hui »⁴⁴⁴. L'erreur est de faire coïncider l'économie du marché et l'économie capitaliste. Car, tandis que le capitalisme est un modèle d'ordre social, le marché est une manière d'organiser l'économie qui est née plusieurs siècles avant le capitalisme⁴⁴⁵. Dans ce cadre, la coopération « n'est pas antithétique au marché, mais elle le postule »⁴⁴⁶. Ainsi, il ne faut pas concevoir la coopération comme opposée au marché, mais comme une manière différente d'en interpréter le fonctionnement par rapport à la forme capitaliste. Où l'entreprise coopérative pose à son cœur la personne (l'associé-travailleur, le consommateur, l'épargnant, l'habitant) au lieu du capital⁴⁴⁷.

De cette réflexion il faut retenir deux conséquences très importantes. Tout d'abord, il n'est absolument pas vrai que ce qui caractérise l'action entrepreneuriale en tant que telle est le profit. Le profit n'est pas l'unique but de l'action entrepreneuriale. Ainsi, il n'est pas vrai que la seule forme d'entreprise possible est celle capitaliste. En général, l'entrepreneur est défini comme celui qui « est capable de produire de la valeur ajoutée, indépendamment de la raison

⁴³⁹ *Ibi*, p. 11.

⁴⁴⁰ LEON Bruno, *Sulla cooperazione*, en SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 275.

⁴⁴¹ SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, op. cit., p. 1405.

⁴⁴² CASELLI Lorenzo, *I fondamenti etici e culturali della cooperazione*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 62.

⁴⁴³ § 1.1.1.4. *Coopération, réciprocité et bien commun*, p. 33.

⁴⁴⁴ ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, op. cit., p. 12.

⁴⁴⁵ BRUNI Luigino - ZAMAGNI Stefano, *L'economia civile*, Bologna, Il Mulino, 2004.

⁴⁴⁶ ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, op. cit., p. 15.

⁴⁴⁷ *Ibi*, p. 32.

qui le pousse à l'action »⁴⁴⁸. Ensuite, l'éventuelle future expansion de la forme coopérative d'entreprise n'implique pas la disparition ou l'affaiblissement du marché.

À partir de cet éclaircissement fondamental et nécessaire, nous pouvons répondre à deux questions qui vont nous aider à comprendre la valeur de l'entreprise coopérative, dans l'ordre : première question, pourquoi créer des entreprises coopératives ? Autrement dit, quels sont les avantages ? Et, deuxième question, quelles sont les différences entre entreprise coopérative et entreprise capitaliste ?

Plusieurs éléments sociaux et économiques peuvent conduire à choisir l'entreprise coopérative comme forme d'intervention dans l'activité productive.

Le premier élément, comme nous le rappelle Giuseppe Marcon, concerne « l'orientation intrinsèque à créer *confiance*, ou, autrement dit, à améliorer la qualité des relations »⁴⁴⁹. Un contexte économique et sociale où les relations sont caractérisées par la confiance réciproque implique plusieurs effets : il a une influence positive sur la motivation des sujets qui facilite la collaboration et rend la négociation moins difficile et moins coûteuse ; il alimente un sens de communauté (dans le sens de la *Gemeinschaft* de Ferdinand Tönnies⁴⁵⁰) ; il rend la vie sociale plus prévisible ; il apporte de l'équilibre dans la vie sociale des personnes ; il améliore l'efficacité et l'efficience de l'action économique.

Un deuxième élément regarde la capacité de compenser les insuffisances de l'état et du marché en répondant de manière plus efficace aux besoins de la communauté. Aujourd'hui, l'approche dominante conduisant à la création d'entreprises coopératives est le *demand-side*⁴⁵¹. Les coopératives sont créées avec l'objectif de répondre à l'incapacité des entreprises capitalistes et publiques de faire face aux spécifiques besoins sociaux ou de donner une solution adéquate à de particulières situations de crise économique. Cependant, à l'origine des coopératives nous pouvons trouver aussi l'approche *supply-side*, c'est-à-dire le choix de créer et pérenniser une coopérative par des personnes qui posent « la liberté positive au sommet de propre système des valeurs »⁴⁵², une liberté qui se manifeste dans la dimension démocratique et participative de la coopération. La coopération est dans ce sens une occasion d'autoréalisation de la personnalité, car le travail dans la coopérative n'est pas seulement un facteur de production des biens, mais le but de l'action coopérative et donc il devient un moyen de production de son identité⁴⁵³. Ces deux approches différentes correspondent à la motivation qui se trouve à l'origine de l'action économique et qui, comme nous l'avons déjà vu, sont les motivations extrinsèques ou instrumentales, dans le cas de l'approche *demand-side*, et les motivations intrinsèques ou non-instrumentales, dans le cas de l'approche *supply-side*.

⁴⁴⁸ *Ibi*, p. 22.

⁴⁴⁹ MARCON Giuseppe, *Una nuova visione per l'impresa cooperativa nel solco consolidato dell'economia sociale*, in SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, op. cit., p. 244.

⁴⁵⁰ TÖNNIES Ferdinand, *Gemeinschaft und Gesellschaft*, Leipzig, Verlag di Fues, 1887.

⁴⁵¹ ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, op. cit., p. 47.

⁴⁵² *Ibidem*.

⁴⁵³ Cf. le *substitution principle* d'Alfred Marshall (MARSHALL Alfred, *Scritti sull'economia cooperativa*, op. cit.)

Un autre élément conduisant à la création d'une coopérative est la valeur donnée à l'« auto-aide »⁴⁵⁴ en tant que manière de mettre les personnes dans la condition de se prendre soin d'elles-mêmes. La coopération soutient les positions les plus faibles en opposition à l'excès de pouvoir dans le marché. Il faut observer que celle-ci est l'une des premières motivations de la coopération, comme nous le rappelle l'exemple de l'entreprise coopérative de probes pionnières de Rochdale en Angleterre qui était une coopérative de consommation née pour donner aux personnes pauvres des aliments de qualité à prix abordables.

L'auto-aide conduit au quatrième élément, l'« empowerment des personnes »⁴⁵⁵, c'est-à-dire le rachat des personnes de la dépendance pour les faire sentir plus « puissantes » et en capacité d'autoréalisation. La participation équitable au capital, l'égalité, le contrôle démocratique sont des facteurs qui avalisent une culture et un comportement favorable à l'empowerment. Ainsi, l'empowerment est le résultat de l'introduction dans le modèle coopératif d'un espace d'autonomie gestionnaire et décisionnelle qui implique une majeure confiance dans ses capacités dans le but d'organiser et de mettre en place les actions nécessaires pour obtenir certains résultats. Avec Jacques Elliott nous pouvons connecter cette zone d'autonomie avec la sensation et le niveau, ou le poids, de la responsabilité⁴⁵⁶. Étant donné que dans l'entreprise coopérative à chaque coopérateur est demandé de participer à la stratégie et de prendre en charge le risque entrepreneurial, elle est caractérisée par des hauts niveaux de responsabilité. Dans ce cadre, les personnes augmentent leur propension à accepter des tâches, sont plus motivées, ne surévaluent pas les difficultés des missions à accomplir, et, surtout, pensent que leur action dépende de leur décision plutôt que des variables externes peu maîtrisable.

Le cinquième élément est le fait que l'entreprise coopérative semble avoir une plus grande capacité de produire « capital social »⁴⁵⁷ par rapport à l'entreprise capitaliste. Le capital social reflète et mesure la consistance du tissu social d'une entreprise. Il est renforcé par des phénomènes associatifs et par la participation à la vie politique. Des valeurs, telles que l'aide réciproque et la solidarité, et des principes, tels que l'adhésion volontaire, la coopération entre coopératives, l'éducation et la formation, étendent et approfondissent les relations sociales et soutiennent l'action sociale, en témoignant l'étroite relation de l'action coopérative avec la production de capital social.

L'ensemble de ces dynamiques nous mène au sixième élément, c'est-à-dire à l'impact que la coopération a sur le monde du travail et sur les travailleurs. Si la coopération ne peut pas encourager les travailleurs par la rémunération, elle a trouvé d'autres manières pour compenser les baisses rétributions, tels que le partage de la mission coopérative, la majeure flexibilité et le meilleur milieu du travail. Concrètement, les situations indiquées se traduisent en un engagement élevé des travailleurs dans la gestion et dans la persécution des objectifs d'entreprise, dans la nature démocratique et dans un certain niveau d'autonomie dans l'activité. Ces éléments contribuent à rendre le travail coopératif compétitif par rapport à d'autres réalités du travail et qui peut diminuer « les comportements opportunistes et, par con-

⁴⁵⁴ MARCON Giuseppe, *Una nuova visione per l'impresa cooperativa nel solco consolidato dell'economia sociale*, in SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, op. cit., p. 245.

⁴⁵⁵ *Ibi*, p. 246.

⁴⁵⁶ JACQUES Elliott, *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, op. cit., p. 130.

⁴⁵⁷ MARCON Giuseppe, *Una nuova visione per l'impresa cooperativa nel solco consolidato dell'economia sociale*, in SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, op. cit., p. 247.

séquent, de garantir la réduction des coûts de production sans diminuer l'efficacité de l'entreprise »⁴⁵⁸.

Une dernière considération est à faire par rapport aux avantages auxquels pourrait amener la capillaire diffusion d'un système d'entreprises démocratiques dans le domaine économique. L'économiste italien Bruno Jossa⁴⁵⁹ soutient que nous observerions plusieurs phénomènes, parmi lesquels : le progrès de la démocratie, la disparition du contrôle des entreprises par d'autres entreprises, et donc la disparition des multinationales, l'atténuation du problème du chômage, une meilleure distribution des revenus, la réduction de la dimension des entreprises qui peut favoriser aussi le développement d'une économie compétitive.

Nous venons alors à la deuxième question : de quelle manière se distingue l'entreprise coopérative de l'entreprise capitaliste ?

Comme nous l'avons déjà en partie anticipé, la réponse à cette question s'enracine tout d'abord dans le but mutuel de l'entreprise coopérative. Car, si au niveau économique l'entreprise classique et coopérative doivent satisfaire les mêmes conditions, au niveau de gestion la coopérative met en place une série des mécanismes pour répondre aux besoins et aux attentes des associés qui la rendent différente des autres entreprises⁴⁶⁰. En effet, si pour une entreprise classique l'objectif est le maximum profit, et, à suivre, le choix du produit ou service est un facteur instrumental ; pour la coopérative la situation est l'opposée⁴⁶¹ : sa finalité est la satisfaction d'un besoin et c'est le profit à avoir un caractère instrumental. De cette manière, le principe mutuel favorise la construction d'une entreprise à gestion démocratique.

À partir de ce constat, la première considération à faire autour de la diversité entre entreprise coopérative et entreprise capitaliste concerne l'adhésion volontaire (porte ouverte) et la dimension participative et démocratique de la coopération (« une personne, une voix »). L'engagement concret de tous les sujets dans le processus décisionnel est en effet, comme l'écrit Sergio D'Angelo, « un luxe que l'entreprise capitaliste ne peut pas se permettre »⁴⁶². En fait, malgré l'intérêt pour les mécanismes de participation que l'entreprise capitaliste peut avoir, la participation des travailleurs au processus décisionnel reste quand même limitée étant donné que le capital à la fois est séparé du travail et exerce le contrôle de l'entreprise. La diversité entre économie capitaliste et économie coopérative repose donc sur la différente manière d'exercer le contrôle de l'entreprise⁴⁶³ : pour la première, le contrôle est dans les mains de ceux qui possèdent le capital ; pour la deuxième, le contrôle est dans les mains des travailleurs (coopérative de travail) ou des fournisseurs (coopératives de production) ou encore des consommateurs-clients (coopératives de consommation ou crédit). L'entreprise coopérative paraît ainsi avoir une majeure capacité de produire intégration et contrôle par rapport à l'entreprise capitaliste et justement grâce à la participation démocratique des associés⁴⁶⁴.

⁴⁵⁸ D'ANGELO Sergio, *Cooperazione e lavoro*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 163.

⁴⁵⁹ JOSSA Bruno, *Cooperativismo e teoria economica*, in JOSSA Bruno - BUONOCORE Vincenzo (dir.), *Organizzazioni economiche non capitalistiche. Economia e diritto*, Bologna, Il Mulino, 2003, pp. 46-50.

⁴⁶⁰ MAZZOLENI Mario, *La rete cooperativa : riflessioni sull'imprenditoria partecipata*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 286.

⁴⁶¹ SALANI Mario P., *Le basi istituzionali della forma cooperativa*, in MAZZOLI Enea - ZAMAGNI Stefano (dir.), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, op. cit., p. 158.

⁴⁶² D'ANGELO Sergio, *Cooperazione e lavoro*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 164.

⁴⁶³ MARCON Giuseppe, *Una nuova visione per l'impresa cooperativa nel solco consolidato dell'economia sociale*, in SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, op. cit., p. 250.

⁴⁶⁴ SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, op. cit., p. 3772.

Le deuxième élément découle directement du premier, car, étant donné que l'entreprise capitaliste privilégie le capital et le profit, tandis que l'entreprise coopérative privilégie les personnes et le travail, les deux ont une manière différente de concevoir le travail. Dans l'expérience coopérative le travail a une très grande importance et signification, car l'entreprise coopérative a comme but de s'affirmer progressivement pour rendre, au moins dans son domaine, « tous les producteurs libres et patrons de ceux qu'ils produisent en éliminant l'intermédiation entre ceux qui prennent en charge les risques et ceux qui prennent en charge la mission d'organiser l'activité productive »⁴⁶⁵. En effet, dans l'entreprise coopérative, à côté des fonctions de production et gestion, il existe une fonction qui contrôle le développement de l'occupation⁴⁶⁶. Tandis que dans cette période de crise nous voyons les entreprises capitalistes qui, caractérisées seulement par la fonction gestionnaire et productive, pour rester sur le marché sont obligées à réduire les coûts et donc l'occupation, l'entreprise coopérative continue à élargir sa base occupationnelle. Dans ce cadre, ce qui est intéressant est que l'entreprise coopérative grandit plutôt qu'entrer en crise.

L'entreprise capitaliste et l'entreprise coopérative sont également caractérisées par des différents moyens de production. L'objectif de la coopérative est d'humaniser le travail et, plus en général, de favoriser la valorisation des aspects humains ou sociaux des relations économiques. Pour cette raison elle, d'une part, envisage l'engagement actif des travailleurs dans le processus de production⁴⁶⁷ et, d'autre part, soutient la propriété collective des moyens de production, qui dans le cas de la coopérative de production et travail appartiennent aux associés-travailleurs de la coopérative.

Un quatrième élément concerne la diversité des relations entre *stakeholders*. Dans l'entreprise coopérative *stakeholder* et *shareholder* sont identifiés⁴⁶⁸, car il y a la tendance à partager les buts ; tandis que dans l'entreprise capitaliste la coopération tend à se concentrer sur les moyens, en laissant que les buts des personnes restent différentes. Le partage des objectifs se base également sur le fait que dans l'entreprise coopérative la nature et l'objet de l'activité sont composantes intrinsèques de l'élan entrepreneurial, tandis que dans l'entreprise capitaliste les motivations tendent à avoir une valeur instrumentale en tant qu'expression des conditions rentables. Dans l'entreprise coopérative chacun, et non seulement celui qui se trouve au sommet de la chaîne de production, est appelé à prendre en charge le risque entrepreneurial et organisationnel nécessaire pour satisfaire ses besoins.

Mais, comme le souligne Stefano Zamagni⁴⁶⁹, ceci implique aussi une manière différente de gérer l'entreprise. En effet, si l'action entrepreneuriale concerne seulement les moyens de production, le problème à résoudre est celui de la *coordination* des actions des plusieurs sujets – un thème qui fait le sujet du management dont la conception de Taylor est pionnières. D'autre part, quand l'action entrepreneuriale s'étend aux buts, le problème à résoudre est

⁴⁶⁵ MAZZOLENI Mario, *La rete cooperativa : riflessioni sull'imprenditoria partecipata*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 286.

⁴⁶⁶ SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, op. cit., pp. 2464-2489.

⁴⁶⁷ MARCON Giuseppe, *Una nuova visione per l'impresa cooperativa nel solco consolidato dell'economia sociale*, in SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, op. cit., p. 252.

⁴⁶⁸ SALANI Mario P., *Le basi istituzionali della forma cooperativa*, in MAZZOLI Enea - ZAMAGNI Stefano (dir.), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, op. cit., p. 195.

⁴⁶⁹ ZAMAGNI Stefano, *Per una teoria economico-civile dell'impresa cooperativa*, in MAZZOLI Enea - ZAMAGNI Stefano (dir.), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, op. cit., p. 48.

comment réaliser la *coopération*. Ceci est un problème spécifique à l'entreprise coopérative, qui doit mettre en pratique une spécifique action de gouvernance. Dans l'entreprise coopérative, sixième et dernier élément, nous trouvons alors une différente logique de gouvernance par rapport à l'entreprise capitaliste. Du point de vue gestionnaire l'attention de la coopérative aux associés, à leur participation démocratique et à la mutualité, se traduit en pratiques spécifiques de gouvernance coopérative. Un exemple consiste en ceci : se fournir des outils spécifiques de communication interne pour encourager la participation des associés au processus de définition des stratégies. Un autre consiste dans l'intérêt à l'éducation des associés autour les spécificités du modèle coopératif et l'engagement à la pratique de l'équité. Ou encore, la création d'un réseau basé sur la collaboration entre coopératives et une forte liaison avec le territoire dans le but de satisfaire les besoins non seulement des associés mais de la communauté entière.

L'ensemble de ces caractéristiques nous donne l'image d'une forme entrepreneuriale qui réponde à des logiques complètement différentes par rapport à celle de l'entreprise capitaliste. Ceci ne signifie pas nier les limites ou le risque d'isomorphisme que l'entreprise coopérative peut rencontrer, ou encore, affirmer qu'elle est la seule manière pour mettre en place un processus de démocratisation de l'économie du marché, mais au moins reconnaître qu'elle a ses spécificités et qu'elle possède certains importants points de forces.

1.3.2. Entreprendre autrement : les Sociétés coopératives et participatives françaises

Les coopératives sont une des familles de l'Économie sociale et solidaire françaises. À suivre, nous reconstruirons les caractères principaux des coopératives françaises par rapport à la définition de coopérative de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI)⁴⁷⁰.

Le premier caractère concerne les objectifs⁴⁷¹ qui sont à l'origine de la création d'une coopérative. Selon la première loi française encadrant le monde coopératif français, c'est-à-dire la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, chaque coopérative poursuit deux objectifs : la réduction au bénéfice de ses membres du prix de revient ou de vente par la suppression des intermédiaires et l'amélioration des qualités des produits fournis aux membres ou produits par eux. La réforme de 1992⁴⁷² a ajouté un troisième objectif plus général : contribuer à la satisfaction des besoins de ses membres, à la promotion de leurs activités économiques et sociales et à leur formation. La formation peut être de double nature, c'est-à-dire une formation professionnelle ou une « formation coopérative »⁴⁷³. Cette dernière est une condition incontournable pour permettre aux coopérateurs à la fois de jouer leur rôle dans la gouvernance et de profiter de la dimension collective de la coopérative. Ces objectifs remarquent ce qui distingue l'entreprise coopérative d'autres sociétés et sont à l'origine d'une autre spécificité de la société coopérative concernant la gestion entrepreneuriale. En fait, la gouvernance coopérative se base à la fois sur le principe de la « double qualité », pour lequel les

⁴⁷⁰ « Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs ».

⁴⁷¹ Cf. HIEZ David, *Coopératives. Création, organisation, fonctionnement*, Paris, Éditions Dalloz, 2013, ch. I.

⁴⁷² Loi n° 92-643 du 13 juillet 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives.

⁴⁷³ HIEZ David, *Coopératives. Création, organisation, fonctionnement*, op. cit., p. 14.

usagers de la coopérative sont aussi ceux qui la gèrent, et sur le principe « un une personne, une voix ».

Un autre aspect important de la coopération française est son étroite liaison avec une autre famille de l'Économie sociale et solidaire, celle des associations. Quand les coopératives se sont développées au milieu du XIX^{ème} siècle en France, il n'existait une forme juridique qui était adaptée à leur exigences et, pour cette raison, dans un premier temps, elles se sont inscrites dans le courant associationniste⁴⁷⁴. Encore aujourd'hui, la plupart des coopératives françaises présentent des traits qui les rapprochent aux associations, comme par exemple le partage des bénéfices⁴⁷⁵. Bien que les coopératives se trouvent dans la sphère marchande, elles ne partagent pas les bénéfices à titre des dividendes, mais elles préfèrent ou ne pas les partager du tout ou les investir dans des projets au caractère collectif. La conséquence pratique de ce choix est la dissolution du pouvoir des apporteurs de capitaux. Cet aspect se connecte avec la gestion du pouvoir dans la coopérative, où les décisions ne sont donc pas prises en fonction du nombre de parts détenues par chaque sociétaires, mais par tête.

En 2010, l'organisation représentative du mouvement coopératif français, Coop Fr⁴⁷⁶, a repris et retravaillé les sept principes coopératifs proposés par l'Alliance Coopérative Internationale. Dans la *Déclaration sur l'identité coopérative*, Coop Fr a énoncé les sept valeurs coopératives du mouvement coopératif français constituant les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique. Dans le tableau ci-dessous se trouvent les sept valeurs – démocratie, solidarité, responsabilité, pérennité, transparence, proximité et service –, les principes coopératifs correspondants, et les actions qui les mettent en pratique.

Valeur	Principe	Action
Démocratie	« Les dirigeants sont élus démocratiquement par et parmi les membres. Tous les membres, sans discrimination, votent selon le principe : une personne, une voix »	Adhésion volontaire et ouverte à tous
Solidarité	« La coopérative et ses membres sont solidaires entre eux et envers la communauté »	Pouvoir démocratique exercé par les membres
Responsabilité	« Tous les membres, en tant qu'associés ou en tant qu'élus, sont responsables de la coopérative »	Participation économique des membres
Pérennité	« La coopérative est un outil au service des générations présentes et futures »	Autonomie et indépendance
Transparence	« La coopérative a une pratique de transparence à l'égard de ses membres et de la communauté »	Éducation, formation et information
Proximité	« La coopérative contribue au développement régional et à l'ancrage local »	Coopération entre les coopératives
Service	« La coopérative fournit des services et produits dans l'intérêt de l'ensemble de ses membres en vue de satisfaire leurs besoins économiques et sociaux »	Engagement vers la communauté

⁴⁷⁴ Cf. FERRATON Cyrille, *Associations et coopératives. Une autre histoire économique*, Toulouse, ERES, 2007.

⁴⁷⁵ Cf. HIEZ David, *Coopératives*, op. cit., ch. II.

⁴⁷⁶ Coop FR : <<http://www.entreprises.coop>>.

Aujourd'hui en France, il existe 23.000 entreprises coopératives avec plus de 26 millions de sociétaire et employant plus d'un million de salariés dans tous les secteurs d'activité. En 2014, leur chiffre d'affaire était de 307 milliards d'euros⁴⁷⁷.

Les coopératives sont présentes dans beaucoup des secteurs du marché : l'agriculture, l'artisanat, la pêche artisanale ou industrielle, le commerce, l'éducation, l'immobilier, les services, les transports, la banque et la finance.

Il existe quatre grandes familles coopératives : les sociétés coopératives et participatives (Scop, Scic) ; les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers (coopératives de consommateurs, coopératives scolaires, coopératives hlm, copropriétés); les coopératives d'entreprises (coopératives agricoles, coopératives maritimes, coopératives d'artisans, groupements de transporteurs, coopératives de commerçants); les banques coopératives.

Étant donné que les Coopératives d'Activités et d'Emploi sont constituées sous forme de Scop (Société coopérative et participative, ex Société Coopératives de Production) ou, très rarement, de Scic (Société Coopérative d'Intérêt Collectif)⁴⁷⁸, dans les paragraphes suivants nous détaillerons la description des Sociétés coopératives et participatives. À la fin de l'année 2015, les Sociétés coopératives et participatives étaient 2.855 (+ 6 %) en France et employaient près de 51.500 salariés (+ 2 %), dont 27.330 associés. Toujours en 2015, ces entreprises ont généré un chiffre d'affaires de 4,5 milliards d'euros (+ 3 %)⁴⁷⁹.

1.3.2.1. Les Scop

Dans l'Économie sociale et solidaire les Scop (Société coopérative et participative) occupent une position spécifique à la fois car elles sont les seules organisations à être présentes dans beaucoup de secteurs d'activité⁴⁸⁰ et par le fait que la Scop est la seule coopérative dont les membres associés sont les salariés qui partagent un projet commun, c'est-à-dire de fournir un emploi à ses salariés-associés. En fait, dans une coopérative agricole ou une coopérative de consommateurs, les membres associés ne sont pas les salariés, mais des agriculteurs ou des consommateurs qui mettent en commun leurs ressources. La conséquence est l'utilisation des termes « co-entrepreneur » pour identifier les salariés-associés et « entrepreneuriat collectif » pour identifier la gouvernance des Scop.

L'objet social d'une Scop est d'abord celui de fournir un emploi à leurs salariés-associés et non pas de produire des services ou des biens spécifiques au bénéfice de leurs membres comme dans le cas des mutuelles, des associations et de la plupart des autres coopératives⁴⁸¹.

⁴⁷⁷ COOP FR, *Panorama sectoriel des entreprises coopératives*, 2016.

⁴⁷⁸ Coopératives, Scop et Scic sont trois statuts juridiques régis chacun par une loi particulière : les coopératives sont régies par la loi du 10 septembre 1947 ; les Scop par la loi du 19 juillet 1978 ; les Scic par la loi du 17 juillet 2001 (www.les-scop.coop).

⁴⁷⁹ Les Scop : www.les-scop.coop.

⁴⁸⁰ En détail :

- Près de 46 % des coopératives sont actives dans le secteur des services
- 18 % dans le bâtiment et les travaux publics (BTP)
- 14 % dans l'industrie
- 9 % dans le secteur de "l'éducation, la santé et l'action sociale"
- 9 % dans le commerce

Source : www.les-scop.coop.

⁴⁸¹ FRÉMEAUX Philippe *Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ?*, op. cit., p.6.

Ce caractère les distingue par rapport aux autres organisations nées au sein de l'économie sociale et il représente un caractère central pour les Scop, comme le remarque déjà le premier article de la Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant sur le Statut des sociétés coopératives ouvrières de production qui régit les Scop :

[Les Scop] sont formées par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles, associés pour exercer en commun leurs professions dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux et en leur sein⁴⁸².

Les travailleurs des Scop appartiennent à toutes catégories ou qualifications professionnelles dans tous les secteurs d'activités : commerce, industrie, artisanat, services, multimédia et mêmes certaines professions libérales réglementées (architectes, géomètres-experts, experts comptables, vétérinaires)⁴⁸³. Ils s'associent dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire d'administrateurs ou de gérants associés désignés par eux. En fait, comme n'importe quelle entreprise, les Scop ont un dirigeant, mais celui-ci est élu par les salariés associés

En outre, le profit dans une Scop est partagé de manière équitable : une part pour les salariés sous forme de participation et d'intéressement ; une part pour les salariés associés sous forme de dividendes ; une part pour les réserves de l'entreprise qui sont impartageables et définitives et qui vont contribuer tout au long du développement de l'entreprise à consolider les fonds propres et à assurer sa pérennité⁴⁸⁴. L'impartageabilité des réserves à la base de la propriété collective amène à un double enjeu, comme le soulignent Danièle Demoustier, Damien Rousselière, Jean-Marc Clerc et Benoît Cassier. D'une part, l'impartageabilité des réserves garantit la pérennité de la structure collective et, d'autre part, elle implique également une réflexion sur « la démocratie dans les Scop où la détention et la répartition des parts sociales, la répartition du revenu entre salaire et excédent et l'affectation des excédents eux-mêmes mettent en jeu l'entrepreneur collectif »⁴⁸⁵. L'impartageabilité des réserves implique ainsi une réflexion sur la responsabilité des associés-salariés et sur le concept de mutualisations des ressources et des risques économiques.

⁴⁸² Article 1, Ch. 1, Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant "Statut des sociétés coopératives ouvrières de production".

Les textes principaux concernant le statut SCOP sont les suivants :

- Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération ;
- Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives ouvrières de production. (Modifiées par : Loi n° 84-578 du 9 juillet 1984 ; Loi n° 85-703 du 12 juillet 1985 ; Loi n° 88-15 du 5 janvier 1988 ; Loi n° 92-643 du 13 juillet 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives)

<http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/culture-scop/legislation>

⁴⁸³ Afecration – Agence France Entrepreneur : <<https://www.afecreation.fr>>. Les Scop : <www.les-scop.coop>. DRAPERI Jean-François, *Support de cours : Les entreprises coopératives*, op. cit., p. 16.

⁴⁸⁴ En détail :

- une part pour tous les salariés (25 % minimum), sous forme de participation ou complément de salaire ;
- une part pour les salariés associés (33 % maximum) sous forme de dividendes ;
- une part pour les réserves de l'entreprise (16% minimum).

Source : Les Scop : <www.les-scop.coop>.

DRAPERI Jean-François, *Support de cours : Les entreprises coopératives*, op. cit., p. 16.

⁴⁸⁵ DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire*, op. cit., p. 66.

Au niveau juridique, les Scop sont des sociétés coopératives et participatives de type SARL, SAS ou SA⁴⁸⁶, dont les associés majoritaires sont les salariés qui détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Les salariés associés exercent leurs professions en commun et participent aux décisions stratégiques en Assemblée générale selon le principe « 1 personne = 1 voix ». Pour devenir un associé, il faut être agréé par l'Assemblée générale des sociétaires et prendre une part sociale, qui ne peut jamais dépasser la moitié du capital.

Le contrat de travail et le statut d'associé ont une liaison importante dans le Scop. Jean-François Draperi explique le rôle de cette liaison de la manière suivante :

Le contrat de travail et le statut d'associé sont étroitement liés. Ainsi la renonciation volontaire à la qualité d'associé entraîne la rupture du contrat de travail et la démission ou le licenciement pour cause réelle et sérieuse engendre la perte de la qualité d'associé. Toutefois tous les salariés des Scop ne sont pas nécessairement sociétaires. C'est le règlement intérieur de chaque coopérative qui détermine les conditions relatives à l'accès au sociétariat⁴⁸⁷.

Même si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont une vocation à le devenir. Mais devenir associé implique des responsabilités qui concernent à la fois la participation à prendre des décisions stratégiques, au partage des objectifs et à leur mise en pratique et, dans certains cas, à la mutualisation des risques, des ressources, des temps, des compétences et des revenus.

L'importance attribuée à la liaison entre le contrat de travail et le statut d'associé s'est construite petit à petit dans les étapes de l'histoire des Scop.

1.3.2.2. La naissance des Scop

À l'origine les Scop sont nées au sein du mouvement ouvrier qui au cours des trois premiers quarts du XIX^{ème} siècle cherchait à défendre le droit au travail et l'autonomie des ouvriers en créant des associations ouvrières de façon clandestine. Ces associations sont nées avec une vocation politique enracinée dans un projet d'émancipation du travail.

Cette vocation naît par des théoriciens et de praticiens utopistes provenant du « socialisme utopique »⁴⁸⁸, qui désigne l'ensemble des doctrines des premiers socialistes européens du début du XIX^{ème} siècle, tels que Robert Owen en Grande-Bretagne, Saint-Simon, Charles Fou-

⁴⁸⁶ Article 3, Ch. 1, Loi n° 78-763.

«Les Scop sont régies par la loi du 19 juillet 1978 qui leur est propre et pour tout ce que ne prévoit pas cette loi, par le droit commun des sociétés commerciales. À ce titre, elles peuvent se décliner sous la forme de société anonyme à responsabilité limitée (SARL) ou société anonyme (SA). Depuis l'adoption de la loi relative à l'économie sociale et solidaire en juillet 2014, les Scop peuvent également prendre la forme de SAS» (www.les-scop.coop).

⁴⁸⁷ *Ibidem*.

⁴⁸⁸ Cette appellation a été conçue par Friedrich Engels en 1880 (Cf. ENGELS Friedrich, *Socialisme utopique et socialisme scientifique*, tr. fr. 1950. Disponible ici :

< http://classiques.uqac.ca/classiques/Engels_friedrich/socialisme_scientifique/socialisme_scientifique.pdf>).

Cf. REYBAUD Louis, *Études sur les réformateurs ou les socialistes modernes. Saint-Simon. Charles Fourier. Robert Owen*, Paris, Guillaumin, 1844. PETITFILS Jean-Christian, *Les Socialismes utopiques*, Paris, PUF, 1977. ESPAGNE François, *Les coopératives ouvrières de production entre utopies fondatrices et idéologies concurrentes*, 2000 (Disponible ici le site des Scop).

rier, Étienne Cabet et Jean-Philippe Buchez en France. Le cœur de la pensée des socialistes utopiques est résumé par Friedrich Engels en 1880 avec les mots suivants :

Par son contenu, le socialisme moderne est, avant tout, le produit de la prise de conscience, d'une part, des oppositions de classes qui règnent dans la société moderne entre possédants et non-possédants, salariés et bourgeois, d'autre part, de l'anarchie qui règne dans la production⁴⁸⁹.

À partir de cette « prise de conscience », les socialistes utopiques proposent la création des communautés socialistes, qui représentaient la pierre angulaire pour transformer la société et en réduire les inégalités. En fait, pour ces penseurs, la transformation de la société ne se base pas sur une révolution politique, ni sur une action réformiste mise en place par l'État, mais sur la création, par l'initiative des citoyens, d'une « contre-société socialiste » enracinée dans le système capitaliste même. La naissance et la croissance des communautés socialistes auraient pu, petit à petit, transformer la société en remplaçant sa structure capitaliste.

Malgré l'appellation « utopique », qui vient du désir des socialistes utopistes de réaliser une société idéale encore jamais existée, le socialisme utopique a conduit à la naissance des expériences communautaires réelles. Ces communautés étaient imaginées selon des modèles différents, certaines communistes, laïcs (Owen) ou chrétiens (Cabet), d'autres régies de manières libertaires (Fourier) ou technocratique (Saint-Simon). Des exemples sont : les deux communautés créées par Owen, la filature de coton New Lanark en Grande-Bretagne (1813-1828) et la communauté New Harmony aux États-Unis (1824-1829) ; les « phalanstères » de Fourier auxquelles sont suivies nombreuses tentatives de mise en place et qui ont indirectement inspirées la création des communautés socialistes depuis les années 1830 ; les « Icaries » inspirées par la vision de la cité idéale basée sur une forme de communisme chrétien de Cabet ; les associations ouvrières de production de Buchez.

Popularisant les idées de communauté et de démocratie, les exposants du socialisme utopique ont contribué à faire émerger le mouvement de la coopération de production, qui a trouvé sa première reconnaissance dans les réformes de 1848. En parallèle, des autres expériences coopératives se sont développées, comme la Société des Équitables Pionniers de Rochdale, une société coopérative de consommation fondée en 1844 par vingt-huit tisserands de Rochdale (Angleterre) dans le but de garantir à la clientèle des prix raisonnables et une bonne qualité de produits. Cette expérience, considérée la première expérience coopérative, est devenue un modèle de référence pour le mouvement coopératif à venir. En outre, en France encore d'autres penseurs ont enrichi le cadre de ce mouvement coopératif naissant : parmi les autres nous rappelons les ateliers sociaux de Louis Blanc, la pensée de Pierre-Joseph Proudhon qui a inspiré le mouvement du mutualisme et de l'autogestion et la doctrine de l'École de Nîmes que Charles Gide a appliquée au mouvement coopératif en le rejoignant en 1886.

Dans ce cadre, la culture coopérative française représente au départ un « projet eschatologique » dont la culture coopérative était porteuse. François Espagne, ancien secrétaire général de la Confédération générale des Scop, décrit ce concept de la manière suivante :

Une bonne partie de la culture coopérative s'était constituée sur des thèmes eschatologiques, c'est-à-dire concernant les fins dernières, ou, en langue laïque et non plus théologique, concernant les

⁴⁸⁹ ENGELS Friedrich, *Socialisme utopique et socialisme scientifique*, op. cit., p. 33.

buts ultimes des progrès de l'humanité [...] et] assignaient à la coopération une vocation en apparence plus humble : la création d'une forme d'entreprise nouvelle, d'un rapport nouveau des usagers de l'entreprise avec celle-ci. Sans doute ouvraient-ils pour la multiplication des coopératives, les actions à entreprendre dans ce sens ou les appuis demandés à la loi étaient-ils ordonnés à l'objectif d'augmenter le nombre des acteurs et bénéficiaires du système coopératif, dans un projet d'émancipation⁴⁹⁰.

Grâce à leurs capacités d'incarner un projet utopique d'un monde plus équitable dans la réalité, les coopératives étaient conçues comme des moyens d'émancipation de l'humanité à plusieurs niveaux. Les coopératives représentaient l'opportunité de créer une « entreprise nouvelle » capable de modifier non seulement le monde de travail, mais aussi l'économie toute entière ainsi que la société et la même humanité. La clé pour la création d'une humanité, une société et une économie nouvelles était donc dans la mise en œuvre d'un rapport de travail nouveau soutenu par une « forme d'entreprise nouvelle » dont la nouveauté se situait dans le rapport que les travailleurs ont avec l'entreprise. Dans ce moment naît le besoin de créer des nouvelles manières pour gérer les relations de travail entre ceux qui possèdent les moyens de production et les travailleurs.

Dans ce projet d'émancipation, les associations ouvrières en France se développent jusqu'à la naissance de la « Chambre consultative des Associations Ouvrières de Production » en 1884, qui va devenir en 1937 l'actuelle Confédération générale des Scop. La création de cet organisme distingue définitivement les Scop des associations auxquelles elles étaient liées à partir de la reconnaissance du « droit au travail par le droit à l'association » en 1848. Une autre étape très importante pour les Scop est la création de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) par les mouvements coopératifs de différents pays qui en 1895 conduit à la distinction entre les coopératives de production et les coopératives des consommateurs⁴⁹¹.

1.3.2.3. Réglementation des Scop

Au niveau règlementaire, François Espagne affirme que :

L'histoire du statut des SCOP a été celle d'une laborieuse prise d'autonomie par rapport au modèle de la société de capitaux de droit commun et de l'élaboration progressive d'un statut sui generis et d'outils originaux de financement⁴⁹².

Concrètement⁴⁹³, les premières lois coopératives ont été élaborées pour l'essentiel sur soixante ans, entre 1865 et 1925. La période peut être divisée en deux : tout d'abord, la promulgation d'une loi coopérative générale et, ensuite, l'adoption de lois spéciales. Dans cette dernière sous-période nous trouvons également le premier texte concernant les Scop qui a été

⁴⁹⁰ ESPAGNE François, *Identifier et définir les SCOP. Quelques réflexions personnelles sur la définition, l'identité et l'appellation des sociétés coopératives ouvrières de production*, 2009, p. 7 (Disponible ici le site des Scop).

⁴⁹¹ ESPAGNE François, *111 ans d'histoire de la Confédération Générale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production*, 2001 (Disponible ici le site des Scop).

⁴⁹² ESPAGNE François, *Des modèles originels à un modèle original. Remémoration de l'histoire du statut et des outils des SCOP*, 2009, p. 21 (Disponible ici le site des Scop).

⁴⁹³ Cf. HIEZ David, *Coopératives. Création, organisation, fonctionnement*, op. cit., ch. XI.

écrit en 1915 dans le livre III du Code du Travail⁴⁹⁴ et qui est demeurée en vigueur jusqu'à 1978, quand la coopération ouvrière a été soumise à une nouvelle loi.

Après le 1925 commence la période d'élaboration de la loi du 10 septembre 1947 portant le statut général de la coopération et déposée par Paul Ramadier, à l'époque Ministre de la Justice. Cette loi encadrait pour la première fois la grande variété des coopératives dans un système de normes générales qui ont constitué « à la fois la première traduction des principes coopératifs dans le droit français et le premier instrument d'identification des coopératives comme partageant une culture commune »⁴⁹⁵.

Dans la longue liste des dispositions de la loi du 10 septembre 1947, pour la première fois⁴⁹⁶ : le concept de gestion de service est présenté en opposition au concept de gestion de profit ; on a énoncé la « double qualité » de salarié (Article 1), c'est-à-dire la nécessaire correspondance entre associé et usager, et la règle « un associé = une voix » ; on a imposé la ristourne, c'est-à-dire la rémunération du capital non par un dividende mais par un intérêt de type obligataire comme rémunération de la contribution des associés à l'activité sociale ; on a affirmé l'impartageabilité des réserves ; on a interdit la sortie du statut coopératif. Bien que dans la loi du 10 septembre 1947 les principes coopératifs ne soient pas énoncés explicitement, nous pouvons les inférer à partir de ses dispositions⁴⁹⁷.

Le premier principe est la « double qualité » indiquant que les coopérateurs sont « l'alpha et l'oméga » de la coopérative : ils en constituent à la fois les collaborateurs, étant donné que la coopérative vit sur leurs activités, et les associés, car ce sont eux qui dirigent la coopérative. Ce principe trouve son origine dans les travaux sur les associations coopératives de Georges Fauquet⁴⁹⁸ qui affirme : « L'entreprise coopérative est créée et gérée pour satisfaire les besoins des associés »⁴⁹⁹. À partir de cette définition, adoptée aussi par un autre théoricien de l'organisation coopérative Claude Vienney⁵⁰⁰, la coopérative est le moyen pour parvenir à ce but. Aujourd'hui ce principe est le plus discuté en conséquence de l'accusation des coopératives de poursuivre une finalité égoïste.

Du premier principe découle le deuxième concernant l'exclusivisme : d'une part, la coopérative ne doit entretenir des relations économiques qu'avec ses membres ; d'autre part, elle peut être contrôlée seulement par ses coopérateurs.

Le troisième principe concerne la libre adhésion à la coopérative : toutes les personnes qui font demande doivent être accueillies par la coopérative. En découle le quatrième principe démocratique qui affirme l'égalité des droits des coopérateurs (Article 4) et que chaque associé dispose d'une voix en assemblée générale (Article 9). Ce dernier principe et le principe de la « double qualité » sont la première étape légale pour la définition du rôle des usagers dans

⁴⁹⁴ Loi 18 décembre 1915 sur les coopératives ouvrières de production et de crédit au travail.

⁴⁹⁵ ESPAGNE François, *111 ans d'histoire de la Confédération Générale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production*, op. cit., p. 10.

⁴⁹⁶ *Ibi*, p. 16.

⁴⁹⁷ Cf. HIEZ David, *Coopératives. Création, organisation, fonctionnement*, op. cit., ch. XI.

⁴⁹⁸ Cf. FAUQUET Georges, *Le secteur coopératif*, Paris, PUF, 1935; GROUPE D'ÉTUDES COOPÉRATIVES GEORGES FAUQUET, *Un coopérateur réaliste : Georges Fauquet*, Centre d'études coopératives de la Haute Savoie, 1969.

⁴⁹⁹ DRAPERI Jean-François, *Comprendre l'économie sociale*, op. cit. p. 46.

⁵⁰⁰ Cf. VIENNEY Claude, *Socio-économie des organisations coopératives*, op. cit. ; VIENNEY Claude, *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, 1994.

la coopérative, en envisageant la vocation engageante et démocratique dans la prise de décision.

Les dispositions concernant la limitation de la rémunération du capital, le mécanisme de ristournes et l'impartageabilité des réserves conduisent au dernier principe, l'a-capitalisme. Ce principe inscrit les coopératives dans le projet de l'économie sociale de créer une alternative économique au système qui aspire au pur profit. Bien que l'impartageabilité des réserves soit un des principes qui identifient les coopératives françaises en général, elle qualifie les Scop françaises en particulier.

Comme le souligne François Espagne, l'impartageabilité des réserves :

est le corollaire d'un choix idéologique fondé sur l'analyse de la propriété des instruments de production comme source de la division entre propriétaires-entrepreneurs-exploitants et travailleurs subordonnés (ou, dans les coopératives de consommation, entre propriétaires-commerçants-exploitants et consommateurs dominés), cette division empêchant les travailleurs (ou les consommateurs) de se libérer par accès au contrôle de leurs instruments de travail (ou de leurs approvisionnements)⁵⁰¹.

Les réserves collectives impartageables sont donc au cœur du modèle coopératif.

Cependant, la loi du 10 septembre 1947 ne se réfère à aucune société particulière et ne donne que des indications très générales. Pour cette raison, la plupart des coopératives se référaient à une loi spéciale. C'est le cas aussi pour les Scop qui se référaient à la loi du 18 décembre 1915 jusqu'à la loi 19 juillet 1978⁵⁰² qui finalement a établi une législation plus complète et moderne représentant encore aujourd'hui la référence principale sur le statut des Scop. La loi du 19 juillet 1978, portant Statut des sociétés coopératives ouvrières de production, situe la coopération ouvrière dans le cadre de la loi du 10 septembre 1947 et définit très clairement le statut des Scop et des usagers.

Dans les plusieurs dispositions de cette loi – suivant encore une fois François Espagne⁵⁰³ – on peut rappeler : la possibilité donnée aux Scop de prendre la forme SARL ou SA ; l'alignement du statut social des administrateurs ou gérants sur celui des associés salariés ; la consécration de la légalité des prélèvements obligatoires sur le salaire pour l'alimentation du capital ; la répartition des bénéfices dans le salarié.

Sur le côté de la liaison entre le contrat de travail et le statut d'associé, cette loi définit leur rapport en explicitant l'articulation entre, d'une part, les statuts et les accords de participation et, d'autre part, les mécanismes de souscription d'actions par les salariés. La loi donne aussi la possibilité de rendre le sociétariat obligatoire dans un délai défini par chaque Scop, où à l'expiration de ce délai la personne sera réputée démissionnaire.

Cette loi définit le rapport des usagers avec l'« entreprise nouvelle » comme un rapport né de la vocation de l'utilisateur à devenir associé de la coopérative. La peine de perte de l'emploi si on ne s'associe pas dans un certain délai de la loi du 19 juillet 1978 montre la puissance de

⁵⁰¹ ESPAGNE François, *Le statut legal des coopératives ouvrières de production (Scop) en France*, 2001, p. 16 (Disponible ici le site des Scop).

⁵⁰² Loi n° 78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives ouvrières de production : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000339242&dateTexte=20101130>.

⁵⁰³ ESPAGNE François, *111 ans d'histoire de la Confédération Générale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production*, op. cit., p. 16.

cette vocation encore plus de la loi du 10 septembre 1947. Dans cette dernière, la particularité de la dimension coopérative était déjà évidente en opposition à la perspective économique classique, c'est-à-dire l'intention de confier des responsabilités décisionnelles aux associés et de les faire participer à la stratégie de la coopérative de manière démocratique, et non pas pyramidale. Mais c'est seulement dans la loi du 19 juillet 1978 que cette confiance est liée avec un rappel plus fort à l'obligation. Cette obligation contient en soi la responsabilité du fonctionnement de la démarche démocratique ; une machine qui peut fonctionner seulement avec la participation de tout le monde. Dans ce cadre, la légalité des prélèvements obligatoires sur le salaire pour l'alimentation du capital est un autre moyen pour affirmer la stricte liaison entre le contrat de travail et le statut d'associé.

François Espagne suggère d'appeler « triple qualité » cet ensemble des fonctions de l'utilisateur, c'est-à-dire les fonctions de salarié, associé et entrepreneur à partir de la « combinaison des facteurs de production travail et capital que le coopérateur apporte lui-même »⁵⁰⁴. D'ailleurs, indépendamment du nom, l'importance de la loi du 19 juillet 1978 est qu'elle introduit la dimension entrepreneuriale dans la liaison entre le contrat de travail et le statut d'associé.

Les lois qui ont suivi la loi du 19 juillet 1978 n'ont pas eu un rôle aussi important⁵⁰⁵, mais la croissance des nombres des Scop qui a accompagné la promulgation de cette loi a porté à une autre étape dans l'histoire de Scop concernant leur dénomination. En 2010, dans le but de représenter au mieux la pluralité et la diversité des Scop, la Confédération des Scop a adopté la nouvelle appellation « Société coopérative et participative » substituant l'ancien « Coopérative ouvrière de production ». Le site internet officiel des Scop déclare dans la page dédiée au *Glossaire* :

Quoique légal, le terme ouvrier est désormais inusité compte tenu de l'évolution sociologique des coopératives dont les membres ont désormais un profil de plus en plus diversifié : ouvriers pour encore près de 50 %, mais une part croissante d'employés, professions intermédiaires et cadres⁵⁰⁶.

En France, à fin 2015 il y avait plus de 2.274 Scop⁵⁰⁷.

1.3.2.4. L'entrepreneuriat collectif dans les Scop

Les Scop ne jouent un rôle important que dans le tissu économique de l'Économie sociale et solidaire, mais aussi au niveau de la mise en œuvre des principes statutaires qui identifient un projet d'entrepreneuriat collectif.

En général, les coopératives ne sont pas « des entreprises comme les autres avec des salariés comme les autres », elles représentent un modèle alternatif de relation au travail et du travail avec le capital en se fondant sur principes tels que l'autogestion, l'impartageabilité des

⁵⁰⁴ ESPAGNE François, *Identifier et définir les SCOP*, op. cit., p. 13.

⁵⁰⁵ Les nouvelles lois ont surtout amplifié la portée des Scop en permettant par exemple d'ouvrir une porte plus grande aux capitaux extérieurs (loi du 13 juillet 1992) ou encore d'associer une multiplicité de partenaires (Loi du 17 juillet 2001 sur les Scic).

⁵⁰⁶ Glossaire, *Scop*. Disponible ici : <www.les-scop.coop> [Consulté le 12 Décembre 2016].

⁵⁰⁷ Données 2015 du site internet officiel des Scop. Disponible ici : <www.les-scop.coop> [Consulté le 12 Décembre 2016].

bénéfices, la rémunération par le travail, etc. Mais, surtout, en se basant sur le principe de la double qualité qui fait des coopérateurs « des salariés qui sont maîtres de leur entreprise et qui, pour autant, n'en demeurent pas moins des salariés »⁵⁰⁸. La tension entre ces deux aspects, travail et direction, fait la force du statut coopératif en transformant des notions comme capital et propriété en notions secondaires. En effet, la structure qui va se développer amène à une conception alternative du travail qui la distingue d'une entreprise lucrative se fondant sur la hiérarchie statutaire et propriétaire et sur l'opacité de l'information.

Dans les Scop le principe de double qualité, comme nous le rappelle François Espagne, affirme un lien encore plus fort entre coopérative et associés :

dans les coopératives en général, les associés doivent être ses usagers ; dans les Scop, les associés sont ou doivent être les travailleurs de l'entreprise qui est l'instrument de réalisation de la finalité institutionnelle de la société ; et réciproquement les travailleurs de cette entreprise doivent être membres de cette société⁵⁰⁹.

Ou, autrement dit, les associés doivent participer à la réalisation de l'objet social de la coopérative par la mise en commun de leur activité. La conséquence est qu'en particulier dans les Scop, l'entrepreneuriat collectif conduit à une très forte implication des associés qui s'appuie sur leur co-responsabilisation par rapport aux décisions prises par la Direction. Les décisions sont ainsi le résultat de la participation démocratique des associés à la vie quotidienne de l'entreprise. Comme le soulignent Danièle Demoustier, Damien Rousselière, Jean-Marc Clerc et Benoît Cassier⁵¹⁰, dans les Scop le pouvoir de la Direction se base sur l'autorité au sens de Max Weber, c'est-à-dire sur sa légitimation de la part du collectif à prendre des décisions ayant des effets directes sur l'ensemble du collectif même. Cette structure basée sur le partage de responsabilités implique aussi, d'une part, la réduction du champ des décisions propres à la Direction (par rapport à une entreprise lucrative), et, d'autre part, la réduction de la hiérarchie des salaires (au point que plusieurs gérants le font à titre du bénévolat).

Dans le cadre de l'entrepreneuriat collectif, l'autonomie des salariés-associés n'est pas alors synonyme d'indépendance :

L'autonomie du salarié est étroitement liée à l'exercice de ses responsabilités d'associé, c'est-à-dire de partie prenante de l'entrepreneuriat (même s'il ne participe pas directement à la direction). Être autonome signifie ne pas subir l'imposition des directives dans sa pratique professionnelle, sans pour autant que cela ne conduise au détachement ou à l'indépendance⁵¹¹.

L'autonomie de chaque associé se base sur la participation au mécanisme de prise de décisions et ainsi même les projets professionnels personnels gagnent du sens, dans une Scop, car ils peuvent faire part du projet collectif. Cette autonomie est enracinée dans la participation à la vie démocratique de la coopérative et au partage des objectifs de la collectivité. Elle amène

⁵⁰⁸ HIEZ David, "Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop", *Recma*, n° 299, 2006, p. 55.

⁵⁰⁹ ESPAGNE François, *Le statut légal des coopératives ouvrières de production (Scop) en France*, op. cit., p. 7.

⁵¹⁰ DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. Rapport final*, pp. 80-81.

⁵¹¹ *Ibi*, p. 83.

également au développement de la réflexion politique au sein des Scop. En effet, les chercheurs du *Rapport final*, soulignent que pour plusieurs responsables de coopératives la Scop est « un lieu d'éveil politique », où le terme « politique » ne renvoie pas aux « partis politiques » ou à la « politique politicienne ». Ils écrivent :

Le politique, c'est pour eux, plus généralement, un mode de gouvernance d'une société impliquant les acteurs gouvernés dans le cadre d'une démocratie représentative ou participative ; c'est la prise de conscience des responsabilités collectives, que l'on soit à l'origine de l'élection des gouvernants ou que l'on soit gouvernant soi-même⁵¹².

Dans une Scop cet « éveil politique » vient de la co-responsabilisation qui anime l'entrepreneuriat collectif et qui se constitue sur les principes d'une démocratie participative, tels que la prise de parole, la participation aux débats régulés, l'écoute de l'autre, la défense et à la communication de ses idées ou de ses propositions.

Au niveau de contenu, les intérêts politiques des Scop concernent tout d'abord la défense de l'emploi en tant que pérennisation du poste de travail qui s'affirme en plusieurs sous-objectifs comme : la volonté de défendre et maîtriser l'évolution des qualifications ; le souci de transmettre un apprentissage professionnel, voire de participer à l'insertion de jeunes peu qualifiés et en difficultés sociales ; la volonté de consolider un sentiment d'appartenance à un collectif de travail ; le projet de partager les décisions stratégiques de l'entreprise par l'apprentissage de la coopération ; la perspective d'œuvrer à une transformation sociale plus globale grâce à l'expérimentation de la démocratie économique⁵¹³.

Dans ce projet, l'impartageabilité des réserves et l'absence de répartition des excédents impliquent un objectif de gestion des ressources humaines à visée plus longue que dans une entreprise « classique ». La question de la pérennisation du poste du travail est donc le premier souci pour les Scop, car la structure et les coopérateurs sont interdépendants : la coopérative n'existerait pas sans les personnes qui l'ont construite et qui l'animent selon un objectif d'intérêt collectif. En outre, la gestion des ressources humaines à visée plus longue conduit à six grandes priorités, comme le souligne Claude Vienney⁵¹⁴ : la priorité intragénérationnelle à l'emploi ; la priorité intergénérationnelle à l'emploi ; la priorité à l'emploi local ; la priorité à la production sur la distribution ; la priorité à la qualification professionnelle sur le capital ; la priorité à l'investissement favorisant le métier sur l'industrialisation.

Dans les Scop, nous nous trouvons alors de comportements différents de ceux des entreprises capitalistes. Par exemple, en cas de déficit, les coopérateurs préfèrent réduire le capital de l'entreprise plutôt que de toucher les réserves impartageables. De cette manière, en renonçant à une partie de leurs droits de propriété, ils soutiennent la pérennisation de l'activité en soi.

⁵¹² *Ibi*, pp. 83-84.

⁵¹³ *Ibi*, p. 112.

⁵¹⁴ VIENNEY Claude, *Socio-économie des organisations coopératives*, op. cit., pp. 232-236.

Grâce à ces démarches, l'impartageabilité des réserves permet aux Scop de mieux résister à l'effet de la crise économique⁵¹⁵ et de gérer dans le moyen et le long terme des difficultés conjoncturelles.

Cette façon de gérer ses ressources est à l'origine de la « souplesse »⁵¹⁶ fonctionnelle des Scop représentant une spécificité à elles. La souplesse des Scop a le but de contraster à la fois la tertiarisation et l'individualisation des rapports économiques et les difficultés économiques. Elle consiste en la formation d'un groupement de producteurs-travailleurs capable de réorganiser l'accès au marché de manière différente des producteurs et distributeurs capitalistes. En contrastant la mentalité néolibérale du lucre et de l'individualisme au travail, les Scop instituent des nouvelles hiérarchies des statuts et des rémunérations, soutiennent l'information, la mutualisation des risques, la responsabilisation collective.

1.3.2.5. Les Scic

Bien que très rarement, il existe des Coopératives d'Activités et d'Emploi qui se structurent comme Scic (Société Coopérative d'Intérêt Collectif). La Scic est une des organisations coopératives plus récentes et a été créée par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001.

La genèse des Scic commence en 1997 pendant le congrès à Lille du Mouvement Scop qui s'engage dans une réflexion sur des nouvelles formes de coopératives. En 1998, l'Union régionale des Scop Midi-Pyrénées et Languedoc-Roussillon présente au Conseil général de l'Hérault un projet d'étude de l'adaptation des coopératives sociales italiennes au contexte français. Ce projet sera retenu en 1999 et amène à une réflexion sur l'introduction du multi-sociétariat (usagers, bénévoles, salariés, autres tiers) dans la loi coopérative de 1947 en faveur du multi-sociétariat (usagers, bénévoles, salariés, autres tiers). Dans le cadre du programme européen « Digestus », la Confédération générale des Scop, CG Scop, travaille dans en parallèle avec l'Espagne, l'Italie, la Belgique et l'Allemagne pour harmoniser les critères et le mode de fonctionnement des « entreprises à but social (EBS) » à partir de l'adaptation du modèle original italien des coopératives sociales. De ces premiers travaux découlent les concepts contenus dans la Scic. En août 1999, le Groupement national de la coopération (actuellement Coop FR) demande au Mouvement Scop de faire une proposition juridique afin de promouvoir une nouvelle forme de coopérative qui a conduit à l'adoption le 17 juillet 2001, de la loi modifiant la loi de 1947 portant statut de la coopération en créant le nouveau statut de Scic⁵¹⁷.

Comme la Scop, la Scic est une société de personnes qui peut prendre la forme commerciale de société anonyme (SA), société par actions simplifiées (SAS) ou société à responsabilité limitée (SARL). Dans une Scic, les mécanismes coopératifs et participatifs sont identiques à ceux de la Scop et donc en assemblée générale il vaut toujours le principe démocratique « 1 personne = 1 voix ». Toutefois, elles ont un aspect d'entreprise moins marqué des Scop et

⁵¹⁵ FAGOIS Françoise - EUSTACHE ROOLS Esther - EBEL Jean-Luc, *Une solution pour créer ou pérenniser des emplois sur un territoire : la coopérative sous forme*, in BOST Elisabeth et al., *L'économie sociale et solidaire. Une guide pour une autre société*, Paris, Bruno Leprince, 2013.

⁵¹⁶ DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. Rapport final*, op. cit., pp. 92-94.

⁵¹⁷ Scic : <<http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/>>.

sont soumises à des logiques non exclusivement économiques⁵¹⁸. En effet la Scic se différencie des autres coopératives pour deux raisons : le but et les membres associés.

La Scic se fonde sur un rapport très défini avec le territoire. Elle est une entreprise coopérative dont le projet, d'utilité sociale, répond à un besoin collectif identifié (territoire, filière professionnelle, etc.). La Scic a le but de créer du bien commun en répondant aux besoins de l'intérêt collectif, c'est-à-dire non seulement des sociétaires mais aussi du territoire ou secteur d'activité qui les concernent, avec des actions d'utilité sociale. Normalement ces actions sont des réponses innovantes à des aspirations sociales peu ou mal satisfaites que ni le marché ni les pouvoirs publics ne sont capables de couvrir seuls. Ces objectifs conduisent à une redéfinition des rapports entre les coopératives et les territoires, ruraux ainsi que urbains, contribuant à renouveler les solidarités locales, à prendre en compte les contraintes et les opportunités d'un développement durable.

La deuxième caractéristique des Scic est qu'elles se fondent sur le multi-sociétariat proposant de nouvelles formes de coopération avec les collectivités publiques participant ainsi au décloisonnement public / privé. Dans une Scic les membres associés au capital sont par définition de toutes natures, parce que son statut permet d'associer toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public autour du projet commun. Donc pour se constituer une Scic doit obligatoirement associer : des salariés (ou en leur absence des producteurs agriculteurs, artisans, etc.) ; des bénéficiaires (clients, fournisseurs, bénévoles, collectifs de toute nature, etc.) ; un troisième type d'associé selon les ambitions de l'entreprise (entreprise privée, financeurs, association, etc.).

Au 31 décembre 2015 plus de 526 Scic⁵¹⁹ étaient en activité.

Au niveau des activités mise en place par les Scic, le dernier compte rendu sur l'activité des Scic remonte au 2012⁵²⁰. Au 31 décembre 2012, 266 Scic étaient actives en France dont un quart des Scic existantes en 2012 orientaient leurs activités vers l'environnement : sa préservation, la gestion des déchets, l'autopartage et également les énergies renouvelables (11 % des Scic). Le 22 % des Scic étaient développées dans les services au bénéfice des acteurs des territoires, qu'il s'agisse d'entreprises (informatique, finance, RSE, etc.), de collectivités publiques (conseil en développement économique, etc.) ou de personnes physiques (formation, accompagnement au retour à l'emploi, etc.). Le 21 % des Scic s'occupaient des activités liées à l'agriculture et l'alimentation en circuits courts. Les activités en lien avec la culture représentaient le 15 % des Scic, tout particulièrement dans la production culturelle et le spectacle vivant. Les activités sociales, médico-sociales et plus généralement les services de proximité aux personnes, elles concernent 9 % des Scic dont quelques-unes récemment créées dans le domaine de la petite enfance.

⁵¹⁸ HIEZ David, *Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop*, op. cit., p. 50.

⁵¹⁹ Données du site internet officiel des Scic. Disponible ici : <www.les-scic.coop> [Consulté le 3 mai 2016].

⁵²⁰ Les Scic, *Les Scic en chiffres 2012, 2013*, pp. 2-3. Disponible ici : <http://www.les-scic.coop/export/sites/default/fr/les-scic/_media/documents/Les_Scic_en_chiffres_2012.pdf>.

2. Méthodologie

Notre recherche a eu principalement un caractère d'exploration et de description du modèle des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE). Dans le cadre de cet objectif principal, nous avons articulé notre travail autour de trois sous-objectifs : étudier le contexte qui fait émerger la figure du travailleur autonome de deuxième génération, ses caractéristiques principales et les raisons qui poussent cette typologie de travailleurs à se coaliser, collaborer et coopérer avec d'autres professionnels (Chapitre I) ; analyser le modèle d'un écosystème coopératif qui permet la collaboration entre professionnels, coïncidant avec les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) (Partie II) ; étudier la transférabilité du modèle des CAE en Italie à partir du contexte italien et de la comparaison avec une coopérative italienne (Partie III).

Le premier objectif, le cœur théorique de la recherche, a été approché de manière classique avec une recherche bibliographique qui a conduit à approfondir, avec la littérature spécifique, les thèmes pris en considération. Les autres deux objectifs se sont basés sur l'étude d'un cas principal, la Coopérative d'Activités et d'Emploi parisienne Coopaname, et sur un cas secondaire, la coopérative de production et travail italienne Doc Servizi.

La collecte des données dans les deux coopératives a intégré des méthodes quantitatives et qualitatives. Les méthodes quantitatives ont été utilisées principalement pour collecter des informations de caractère général et encadrer le sujet, mais le cœur de la recherche se base sur une enquête de terrain qui a demandé la mise en place des méthodes qualitatives, en particulier celles relevant le champ de l'ethnographie.

Le choix des méthodes ethnographiques pour recueillir la plupart des données a été influencé par la négociation des conditions de recherche avec les directeurs de Coopaname. Avec le but d'observer en interne les mécanismes et les spécificités de la coopérative, les directeurs nous ont donné l'opportunité d'entrer tout d'abord dans le contexte de Coopaname par l'insertion dans le parcours de formation suivi par les nouveaux entrants dans la coopérative, c'est-à-dire les entrepreneurs accompagnés. Ensuite, ils ont nous donné la liberté de continuer l'observation en participant en autonomie à toutes les activités de la coopérative pendant une année.

En suivant les conseils de Luc Albarello – qui affirme dans son livre *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche* : « Une méthode est (devrait être) toujours choisie par le chercheur en fonction de ce que celui-ci recherche (l'objet d'étude) et non en fonction d'une appartenance paradigmatique ou en fonction du lien que le chercheur entretient avec une école méthodologique »⁵²¹ – et de Mario Cardano – qui écrit dans son ouvrage *La ricerca qualitativa* qu'il faut que les caractéristiques des procédures utilisées dans la recherche scientifique soient : « la syntonie des procédures de construction des données aux caractéristiques de l'objet auquel elles s'appliquent, la soumission de la méthode aux particularités du contexte empirique à étudier »⁵²² – nous avons trouvé dans les méthodes de la recherche qualitative, et en particulier dans les méthodes relevant de l'ethnographie, la meilleure boîte à outils pour traiter des informations par le contexte à étudier, et ensuite collecter et analyser les données, à la fois par rapport aux conditions de recherche et au temps à disposition.

⁵²¹ ALBARELLO Luc, *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*, Bruxelles, De Boeck, 2011, p. 29.

⁵²² CARDANO Mario, *La ricerca qualitativa*, Bologna, Il Mulino, 2011, p. 18.

En outre, afin de rendre possible la comparaison avec la réalité italienne, nous avons appliqué, dans la mesure du possible, la même posture de recherche avec la coopérative Doc Servizi. Avec la même attention nous avons également approché les autres réalités que nous avons observées et les entretiens de recherche que nous avons menés pour mieux éclaircir les spécificités de Coopaname.

Pour soutenir notre parcours de recherche nous nous sommes renseigné sur la manière de mettre en place une enquête de terrain en utilisant plusieurs manuels de méthodologie, mais trois manuels ont représenté nos références principales, surtout pour construire les grilles d'observations et les entretiens de recherche, et nous orienter dans l'analyse des données et la restitution : *La ricerca qualitativa (La recherche qualitative)* de Mario Cardano, *Guide de l'enquête de terrain* de Stéphane Beaud et Florence Weber⁵²³, *Etnologia organizzativa (Ethnologie organisationnelle)* de Claudia Piccardo et Angelo Benozzo⁵²⁴.

Dans les pages suivantes nous ferons tout d'abord une brève reconstruction des méthodes que nous avons utilisées. Ensuite nous expliquerons comment nous les avons appliqués aux cas qui font l'objet de notre recherche.

2.1. Enquête de terrain : méthodes ethnographiques et enjeux

Si un cas peut être défini comme un ensemble d'interrelations situées dans le temps et localisées dans l'espace, l'étude de cas est une méthode de recherche intégrant plusieurs techniques, principalement de caractère qualitatif mais aussi quantitatif, à partir d'une approche holistique avec le but de considérer le cas dans son unique et irrépétibile complexité⁵²⁵.

Dans ce cadre, l'enquête de terrain, ou enquête ethnographique, est une méthode de recherche qualitative qui à son tour intègre plusieurs méthodes de recherche. Elle n'est pas vue en opposition à l'enquête quantitative, dont elle est complémentaire⁵²⁶. En fait, l'ethnographe utilise toutes sortes de documents qui préexistent à son enquête, incluant les données quantitatives à sa disposition.

Pour la conduite d'une enquête ethnographique il faut que soient réunies trois conditions⁵²⁷ : que le milieu enquêté se caractérise par un degré élevé d'interconnaissance, autrement dit il faut que les enquêtés soient en relation les uns avec les autres en non pas choisis sur des critères arbitraires ; le chercheur se donne les moyens d'une analyse réflexive de son propre travail d'enquête, d'observation et d'analyse, autrement dit l'enquêteur doit sans cesse analyser ce qui se passe en le rapportant à ce qu'il fait ; l'enquête elle-même est de longue durée pour que s'établissent et se maintiennent entre enquêteur et enquêtés des relations personnelles.

⁵²³ BEAUD Stéphane - WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, La Découverte, 2010.

⁵²⁴ PICCARDO Claudia - BENOZZO Angelo, *Etnologia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, Lodi, Raffaello Cortina, 1996.

⁵²⁵ TRINCHERO Roberto, *Manuale di ricerca educativa*, FrancoAngeli, Milano 2002, p. 82. ALBARELLO Luc, *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*, Bruxelles, De Boeck, 2011, p. 16.

⁵²⁶ BEAUD Stéphane - WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, op. cit., p. 12 : « la meilleur ethnographie devrait donner des armes à l'enquête statistique en lui offrant les moyens d'affiner son questionnaire et de mieux prendre en compte les diversités sociales, la bonne enquête statistique permette de "cadre" finement l'enquête de terrain et de lui suggérer des questions ».

⁵²⁷ *Ibi*, pp. 274-278.

Née pour étudier communautés considérées homogènes et situées dans un espace physique bien défini (anthropologie), aujourd'hui l'enquête de terrain adresse aussi son regard à la société occidentale et est devenu un instrument permettant de faire connaître les réalités minoritaires, pour restituer les visions les plus variées possibles, pour croiser de divers points de vue, et pour éclairer la complexité et l'épaisseur des pratiques et des communautés⁵²⁸. Autrement dit, elle est devenue un moyen utilisé pour faire émerger la « différence » des réalités et perspectives qui se développent dans un contexte apparemment uniforme, telle que la société occidentale⁵²⁹. Pour favoriser l'émergence de la différence, elle s'est de plus en plus rapprochée d'une expérience de dialogue, de coopération et de collaboration avec les acteurs sur le champ qu'elle se propose d'analyser.

Dans les prochaines pages, nous approfondirons les effets de cette évolution de perspective sur la manière dont le chercheur se situe dans le contexte. Ensuite, nous illustrerons les méthodes ethnographiques et la manière dont nous les avons utilisées. Enfin, nous ferons une dernière notation sur l'analyse et la restitution des données.

2.1.1. Les enjeux d'un chercheur immergé dans le contexte

Un thème très important dans la recherche ethnographique concerne la position du chercheur par rapport au terrain. L'application de l'ethnographie au-delà du contexte anthropologique et sa transformation en une méthode de recherche utilisant de plus en plus le dialogue, la coopération et la collaboration avec les sujets enquêtés l'obligent en fait à réfléchir sur le concept d'observateur.

À cause du changement d'approche, comme le souligne le sociologue Enzo Colombo⁵³⁰, il faut renoncer à l'idée que l'observateur puisse être invisible et omnipotent, qu'il puisse comprendre la réalité indépendamment et de manière plus profonde par rapport aux sujets qu'il observe et que les diverses manières de participer au contexte n'aient pas des effets sur ce qu'il va saisir ou comprendre du terrain. Il signifie que le chercheur ne peut plus se considérer totalement en dehors du contexte qu'il analyse, car le contexte réagit aussi à la présence du chercheur.

Selon l'analyse des ethnographes Martyn Hammersley et Paul Atkinson⁵³¹, le chercheur peut occuper plusieurs positions dans le contexte de recherche en fonction de la distance par rapport au contexte d'étude (appartenance complète, appartenance active, appartenance périphérique, observateur), mais aussi changer de rôle pendant la période d'observation.

Ce constat pose plusieurs questions méthodologiques au chercheur qui rassemble des données en prenant part à la vie quotidienne du groupe ou de l'organisation qu'il étudie. Des exemples⁵³² sont l'évaluation de la subjectivité du chercheur et de la crédibilité des informa-

⁵²⁸ *Ibi*, p. 7.

⁵²⁹ COLOMBO Enzo, "Etnografia dei mondi contemporanei. Limiti e potenzialità del metodo etnografico nell'analisi della complessità", *Rassegna Italiana di Sociologia*, vol. 42, n° 2, 2001, p. 211 ss. (pp. 205-230).

⁵³⁰ *Ibi*, p. 213.

⁵³¹ HAMMERSLEY Paul - ATKINSON Paul, *Ethnography. Principles in practice*, Oxon (CA) - New York, (USA), Routledge, 1995.

⁵³² Cf. COSTLEY Carol - ELLIOTT Geoffrey - GIBBS Paul, *Doing Work Based Research: Approaches to Enquiry for Insiders Researchers*, London, SAGE, 2010. BECKER S. Howard, *Inférence et preuve en observation participante. Fiabilité des données et validité des hypothèses*, in CÉFAÏ Daniel, *L'enquête de terrain*, Paris,

teurs dans une relation qui devient personnelle, le niveau d'engagement et la difficulté importante à s'éloigner du champ d'étude, la gestion des relations avec les acteurs rencontrés en tant que chercheur, la spontanéité ou non des propositions d'enquêtés qui se trouvent vis-à-vis du chercheur.

Une partie de ces problèmes est résolue par la longue durée de l'enquête. La longue durée permet en fait de découvrir si, par exemple, les phénomènes qui inspirent au chercheur ses premières idées sont typiques et fréquents et si leur distribution entre différentes catégories de personnes se fait selon les segments de l'organisation étudiée. Une autre manière de contrebalancer ces limites méthodologiques est l'intégration de l'observation à la fois avec d'autres méthodes d'enquête du terrain, comme l'entretien ethnographique, ou avec des méthodes et des données qui ne sont pas d'origine ethnographique, mais quantitatives. Ou encore, le chercheur peut restituer les données aux enquêtés pour les leur faire valider⁵³³.

2.1.2. Les méthodes ethnographiques

Au niveau de la méthodologie, en considérant l'ethnographie comme une approche qui permet de raconter d'une manière détaillée le contexte d'immersion, il ne faut pas l'imaginer comme une méthode de recherche monolithique, mais comme un récipient de plusieurs formes d'enquête sociale⁵³⁴.

Dans ce cadre, nous avons utilisé plusieurs outils de recherche pour collecter les données, telle que l'analyse de la documentation interne (brochure, archives, etc.) et de la documentation externe (presse, statistiques), l'observation participant avec la création du journal de terrain et les entretiens en profondeur.

L'intégration de ces outils a permis d'étudier des phénomènes spécifiques (formation et accompagnement, rencontre de groupes, etc.) et des phénomènes plus transversaux (dynamiques de groupe, insertion des individus dans le contexte collectif, etc.).

2.1.2.1. L'analyse des textes écrits

L'ethnographie n'est pas une pratique à concevoir de manière séparée des autres formes d'enquêtes, telle que l'enquête quantitative, et en fait, l'ethnographe utilise toutes sortes de documents qui préexistent à son enquête : statistiques administratives ou privées, journaux locaux, archives publiques ou privées⁵³⁵.

En cohérence avec cette démarche, nous avons pris en considération toute la documentation à laquelle nous avons pu avoir accès⁵³⁶ afin de mieux encadrer les terrains. Nous avons classé les documents utilisés en deux catégories : les documents internes, qui sont les docu-

La Découverte, 2003, pp. 350-362. BEAUD Stéphane - WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, op. cit.

⁵³³ PICCARDO Claudia - BENOZZO Angelo, *Etnologia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, op. cit., p. 124.

⁵³⁴ COLOMBO Enzo, "Etnografia dei mondi contemporanei. Limiti e potenzialità del metodo etnografico nell'analisi della complessità", op. cit., p. 207.

⁵³⁵ BEAUD Stéphane - WEBER Florence Weber, *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, op. cit., p. 278.

⁵³⁶ En général, nous avons eu à disposition tout le matériel dont nous avons demandé, à la fois interne et externe.

ments sur papier ou virtuels, produits par l'organisme (brochures, rapports d'activités, bilan, articles de recherche, site internet, conférences, etc.) ; et les documents concernant l'organisme mais qui n'ont pas été produits par lui-même (presse, statistiques, articles ou travail des chercheurs, etc.).

En ce qui concerne la première typologie de documents, avec le but de mieux comprendre la « culture » propre à chaque organisation, nous avons analysé les documents à disposition avec la grille de lecture proposée dans le texte *Etnografia organizzativa* de Claudia Piccardo et Angelo Benozzo⁵³⁷. Comme l'expliquent les auteurs, l'analyse préliminaire des documents peut être très utile, car « les mots, à l'écrit ou à l'oral, révèlent la structure sociale »⁵³⁸ de l'organisation.

Claudia Piccardo et Angelo Benozzo suggèrent de dialoguer avec les textes à partir d'une série de questions. À partir de cette suggestion nous avons construit des tableaux pour analyser les documents (nous avons reporté un exemple dans l'Annexe 3). Le tableau nous a permis de classer les aspects suivants : spécificités linguistiques (utilisation d'onomatopées, synonymes, répétitions, rythme et musicalité, style formel, police, typologie de papier utilisée, etc.) ; spécificités lexicales (mots abstraits ou concrets, origine des micro-métaphores, néologismes, mots archaïques, précision terminologique, clarté du destinataire, omissions et imprécisions, noms génériques ou explicites, contexte, références temporelles défini/indéfini, précision des locutions verbales, etc.), personnalité linguistique (conscience dans l'utilisation des mots, intentionnalité, attentes, circonstances, objectifs, stratégie argumentative, liens de persuasion utilisés pour influencer les destinataires, etc.) ; les spécificités structurelles (construction des phrases, répétitions insistantes, structure logique, figures de rhétorique, structure thématique, contenu spécifiques, modalité spécifiques, etc.) ; et aspects affectifs (identification des significations affectives).

2.1.2.2. *L'observation participante*

L'observation participante est la méthode qui permet le mieux l'étude de l'interaction sociale, car, comme l'explique Mario Cardano :

Dans l'observation participante, la proximité à l'objet devient partage de l'expérience des personnes impliquées dans l'étude où l'harmonisation entre objet et méthode s'exprime dans un style de recherche interactif, grâce auquel le chercheur coordonne ses propres actions avec celles des personnes qui participent à l'étude⁵³⁹.

L'observation participante est le cœur du travail d'enquête de terrain ethnographique et elle permet d'observer les phénomènes sans forcer ou perturber l'interaction comme dans les cas d'autres méthodes de recherche, tel que l'entretien de recherche. L'observation participante permet d'apprendre les normes, valeurs, comportements acceptés ou non du contexte social à étudier, et de construire un rapport de confiance avec ses acteurs. D'autre part, il

⁵³⁷ PICCARDO Claudia - BENOZZO Angelo, *Etnologia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, op. cit., pp. 104-108.

⁵³⁸ *Ibi*, p. 105.

⁵³⁹ CARDANO Mario, *La ricerca qualitativa*, op. cit., p. 93.

existe toujours le risque que la présence de l'observateur modifie le déroulement de l'acte observé et, pour cette raison, l'observation demande l'intégration avec d'autres données⁵⁴⁰.

En suivant la classification proposée par Mario Cardano⁵⁴¹, nous sommes entrée dans les organisations à étudier en utilisant l'observation participante « découverte », à savoir, une forme d'observation impliquant la révélation de propre identité et de ses propres objectifs et où la négociation utilisée pour accéder au champ, fait donc que le chercheur s'identifie en tant que chercheur aux personnes qu'il va observer. Cette typologie d'observation, à la différence de celle « couverte » demande une négociation préliminaire de la manière dont le chercheur va accéder au champ d'études avec les « gardiens » du terrain (pour nous ce sont les directeurs des deux coopératives) et implique une plus grande perturbation du contexte. D'autre part, elle offre une liberté importante et une flexibilité dans l'organisation du travail, la combinaison avec d'autres méthodes de recherche et l'opportunité d'utiliser aussi le « backtalk », c'est-à-dire les avis et les observations sur les théories et suppositions du chercheur faites par les personnes qui font partie du contexte d'étude.

Nous avons suivi les conseils de Mario Cardano à la fois pour favoriser notre intégration dans les terrains (par exemple, ses conseils concernant l'habillement ou le comportement à tenir) et pour construire les « field notes », le journal d'enquête. Notre journal reporte une observation libre, voire descriptive, plate et simple, qui a enregistré ce qui était en train de passer, ce qui que les personnes ont dit et fait, et qui décrit aussi les impressions suscitées. En outre, en suivant les indications de Claudia Piccardo et Angelo Benozzo nous avons distingué, avec des couleurs différentes, entre : ce qui nous avons vu, ce qui représente l'interprétation des sujets observés et nos interprétations et observations⁵⁴².

2.1.2.3. L'entretien ethnographique

L'entretien ethnographique est un outil qui permet d'approfondir des thèmes spécifiques. Comme l'explique Mario Cardano, dans l'entretien ethnographique :

L'interaction entre interviewé et intervieweur est déterminée dans les contenus, mais les modalités dans lesquelles l'interlocution se structure, les mots utilisées pour poser les questions et ceux utilisés pour répondre ne sont pas prédéterminés, mais ils sont définis, au fil du temps, pendant l'interaction⁵⁴³.

L'entretien ethnographique peut avoir la forme d'entretien non structuré ou semi-structuré. À la différence de l'entretien quantitatif et totalement structuré, dans l'entretien ethnographique l'échange entre interviewé et intervieweur a la forme d'un rencontre entre personnes qui se trouvent dans une position de symétrie et qui sont engagées dans une conversation qui

⁵⁴⁰ PICCARDO Claudia - BENOZZO Angelo, *Etnologia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, op. cit., pp. 108-109.

⁵⁴¹ CARDANO Mario, *La ricerca qualitativa*, op. cit., p. 103 ss.

⁵⁴² PICCARDO Claudia - BENOZZO Angelo, *Etnologia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, op. cit., p. 110.

⁵⁴³ CARDANO Mario, *La ricerca qualitativa*, op. cit., p. 148.

veut faire émerger la manière personnelle et unique de définir le monde⁵⁴⁴. Cette posture permet de mettre en évidence des thématiques importantes par rapport aux objectifs de la recherche. D'autre part, il faut tenir compte du fait que l'interviewé peut cacher, de manière volontaire ou involontaire, certains aspects et en accentuer d'autres et qu'il existe donc une différence entre ce que les personnes disent, et ce que les personnes font, et entre ce que les personnes disent et ce que les personnes savent. Pour cette raison, l'entretien ethnographique est à utiliser de préférence après le travail d'analyse de documents et d'observation⁵⁴⁵.

Pour construire la grille de nos entretiens semi-structurés nous avons encore une fois suivi les conseils de Mario Cardano et nous avons structuré les entretiens sur la base des thèmes, à partir desquels nous avons défini des questions pour solliciter la production des réponses par l'interviewé, que nous avons organisé hiérarchiquement en fonction des questions les plus importantes pour le développement de la recherche (Annexe 2).

Tous les entretiens ethnographiques ont été enregistrés avec un magnétophone⁵⁴⁶ et assuré l'anonymat à tous ceux qui, suite à une question directe avant de l'entretien, en ont nous faite requête explicite.

2.1.3. Analyse des données et restitution

L'analyse des données est un procédé d'argumentation logique applicable à toutes les stratégies de recherche et qui prévoit une réflexion en profondeur sur la totalité du matériel empirique collecté avec le but d'en faire une synthèse correcte et exhaustive⁵⁴⁷. Étant donné que la recherche a un objectif principalement descriptif, l'analyse des données a envisagé de décrire les sujets en jeu pour en reconstruire les motivations qui ont guidé leurs actions et synthétiser des comportements, opinions, attitudes en relation avec les thèmes qui sont objets d'étude.

L'objectif de l'analyse des données est de transformer les « concepts de premier niveau », c'est-à-dire les données recueillies et observées par le chercheur et présentées par les enquêtés, en « concepts du deuxième niveau », c'est-à-dire en données représentées et interprétées à partir d'un dialogue entre les structures du sens du chercheur et celles des enquêtés⁵⁴⁸.

La transformation de ce « flux continu d'informations »⁵⁴⁹ en données interprétées et organisées se base sur la concaténation de trois passages : la segmentation de la documentation, c'est-à-dire l'organisation des données en catégories (par exemple, date, lieux, participants, etc.) ; la qualification de chaque segment, c'est-à-dire l'attribution à un segment déterminé d'une ou plusieurs propriétés (narration autobiographique, raisons de l'entrée en coopératives, expérience de chômage, contraintes dans le développement de l'activité, etc.) ; l'individuation des relations entre les attributs assignés à chaque segment (par exemple, une expérience de chômage favorise les contraintes dans le développement de l'activité). Nous avons fait

⁵⁴⁴ PICCARDO Claudia - BENOZZO Angelo, *Etnologia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, op. cit., pp. 113-114.

⁵⁴⁵ *Ibi*, p. 112.

⁵⁴⁶ BEAUD Stéphane - WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, op. cit., p. 181.

⁵⁴⁷ TRINCHERO Roberto, *Manuale di ricerca educativa*, op. cit., p. 313.

⁵⁴⁸ PICCARDO Claudia - BENOZZO Angelo, *Etnologia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, op. cit., pp. 120-121.

⁵⁴⁹ CARDANO Mario, *La ricerca qualitativa*, op. cit., p. 247.

l'ensemble de ces activités au fur et à mesure que l'enquête s'est déroulée et que les données ont été recueillies.

La restitution des données, voire la phase d'écriture, suit l'analyse. Par rapport aux démarches de type quantitatif, il est considéré difficile de bien présenter des données qualitatives et des procédures analytiques⁵⁵⁰. Pour cette raison, le chercheur peut aussi enrichir ses descriptions avec des métaphores⁵⁵¹.

Le moment de l'écriture est aussi un moment particulièrement délicat en liaison avec la question de la « déontologie ethnographique »⁵⁵² posée par la restitution des données – étant donné surtout que l'observation est à l'intérieur du contexte. La question de la déontologie ethnographique concerne tout d'abord une question éthique, c'est-à-dire les limitations qu'il faut s'imposer dans le compte rendu de ses expériences, en considérant que les « objets » de recherche sont les mêmes personnes avec lesquelles le chercheur a instauré une relation. La distinction entre restitution privée et restitution publique peut aider à résoudre la question. En outre, la restitution privée peut non seulement aider dans la résolution de la question éthique, mais aussi représenter une validation des données présentées par les enquêtés. Dans ce cadre, nous avons choisi autant que possible, d'engager les enquêtés avant de rendre le manuscrit. Cette décision a été prise en considérant également que la thèse sera publiée sur Internet.

D'autre part, la restitution des données peut devenir aussi un moyen de réflexion pour les enquêtés sur leurs propres pratiques, en leur offrant l'opportunité de tirer des conclusions et, éventuellement, des stratégies à suivre pour modifier les attitudes ou les méthodes de travail ou de formation.

2.2. Les terrains

En fonction des trois objectifs de recherche que nous avons illustré au début de ce chapitre, nous avons basé la recherche sur une étude de cas qui a eu comme objet principal la Coopérative d'Activités et d'Emploi parisienne Coopaname. En fait, l'immersion dans les pratiques de la coopérative a permis d'étudier tout d'abord comment un écosystème collaboratif peut représenter un espace de rencontre pour les travailleurs autonomes qui sont normalement isolés dans la pratique de leur métier. En outre, nous avons pu étudier à travers Coopaname le fonctionnement des Coopératives d'Activités et Emploi et ensuite construire les points de repères nécessaires pour la comparaison de la structure des CAE avec le contexte et les coopératives en Italie.

Le but de l'observation était de faire de Coopaname un « cas emblématique »⁵⁵³, c'est-à-dire l'objet d'étude sur lequel développer des assertions et des théories utilisables comme modèle pour analyser aussi d'autres réalités.

Mais avant de continuer avec l'explication de la manière dont nous avons mis en place l'analyse de Coopaname du point de vue méthodologique, il est nécessaire de donner deux précisions.

⁵⁵⁰ BECKER S. Howard, *Inférence et preuve en observation participante. Fiabilité des données et validité des hypothèses*, op. cit., p. 360.

⁵⁵¹ CARDANO Mario, *La ricerca qualitativa*, op. cit., p. 289 ss.

⁵⁵² BEAUD Stéphane - WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, op. cit., ch. IX.

⁵⁵³ TRINCHERO Roberto, *Manuale di ricerca educativa*, op. cit., p. 83.

Tout d'abord, même si Coopaname est une Coopérative d'Activités et d'Emploi, elle ne peut pas être considérée comme représentant tous les CAE présents en France. Ceci pour trois raisons principales. En premier lieu, parce que les CAE, par leur nature même, ont l'opportunité de se constituer de manière libre, à la fois sur le plan administratif (structure de la prise de décision et structure hiérarchique) et organisationnel (typologies de formation, organisation en groupes et sous-groupes). En outre, chaque CAE peut décider de se spécialiser dans un domaine et pour cette raison, nous pouvons distinguer les CAE généralistes des CAE thématiques (par exemple, Coopaname est généraliste, tandis que la CAE Clara est destinée à ceux qui travaillent dans les arts et le spectacle, ou encore Alter-Bâtir est dédiée au bâtiment). La spécialisation implique aussi bien des différences au niveau organisationnel et de l'offre formative. Enfin, car Coopaname elle-même a été créée avec un esprit critique envers le cadre approprié de CAE. Autrement dit, dès le début, Coopaname a voulu expérimenter de nouvelles manières de s'organiser et s'est constituée comme un laboratoire social d'expérimentation dans le contexte des CAE. Un choix qui l'a conduit à prendre aussi des positions de rupture avec les autres CAE.

En deuxième lieu, nous devons souligner que pour atteindre les objectifs présentés nous avons pris en considération aussi des « terrains » complémentaires à Coopaname (Annexe 1). Ces terrains sont à considérer comme des études de cas complémentaires à celui de Coopaname et pour cette raison ils n'ont pas le même poids que l'étude de Coopaname sur la recherche et la présentation des données. Les cas complémentaires ont été utilisés de deux manières : d'une part, afin de mieux comprendre le modèle de Coopaname, d'autre part, comme un guide pour faire une comparaison entre la France et l'Italie.

Un exemple de la première utilisation d'un cas complémentaire comme moyen de clarification, concerne la comparaison avec d'autres CAE que nous avons rencontrés, telles que Clara et Oxalis. En ce qui concerne Clara, nous avons assisté à la réunion collective de présentation de la structure et obtenu ensuite un entretien de recherche avec la directrice Myriam Faire, qui a nous expliqué de manière détaillée le fonctionnement de la coopérative. En ce qui concerne Oxalis, nous l'avons croisée durant plusieurs événements sur Paris, mais surtout nous avons eu l'occasion de la connaître à travers l'enquête sur le rapport revenus-temps dans les CAE menée par Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani avec l'aide de Mathieu Rosignol-Brunet. Un autre exemple de comparaison avec le but de mieux comprendre le fonctionnement de Coopaname, concerne ce qui a été fait au niveau de la communication interne via extranet de Coopaname et l'intranet d'une pépinière parisienne. Enfin, nous avons aussi réalisé des entretiens avec des acteurs externes à Coopaname à la fois pour mieux connaître l'histoire de Coopaname (entretien avec le chercheur du Cnam Jean-François Draperi) ou pour mieux comprendre le fonctionnement d'une réalité qui existe aussi au-delà de Coopaname, tel que le *co-working*, et le mettre en comparaison (entretien avec le directeur de la Plaine de Co-working à Aubervilliers, Eric Duval).

Un exemple d'utilisation des études de cas complémentaires pour réaliser une comparaison avec la réalité italienne, concerne surtout l'analyse de la structure de la coopérative italienne Doc Servizi. Grâce à sa structure unique, Doc Servizi est la coopérative la plus appropriée en Italie pour être mise en comparaison avec le modèle français des CAE. Dans ce cadre, pour mieux connaître la réalité coopérative italienne nous avons réalisé d'autres entretiens de re-

cherche (Chiara Bertelli coordinatrice Legacoop Estense et Giuseppe Felchilcher, Président de la société coopérative sociale onlus ISB - Immobilière Sociale de Brescia).

Après ces constats préliminaires, nous expliquerons comment nous avons utilisé les méthodes ethnographiques dans chaque contexte.

2.2.1. Coopaname comme cas emblématique

L'étude de cas s'est basée sur l'analyse et la contextualisation théorique-critique des phénomènes observés à Coopaname et des projets auxquels elle participe. L'observation et la participation a concerné les réalités internes à Coopaname, comme les journées d'accompagnement collectif pour les nouveaux entrants ou les groupes métiers et projets mis en place par Coopaname ainsi que d'autres réalités, comme la « Manufacture coopérative ».

Après une négociation avec une des cogérantes de la coopérative, Noémie de Grenier, et sur suggestion de la chercheuse Antonella Corsani, qui nous a introduit sur le terrain, nous avons établi une longue période d'observation – de fait, le séjour à Coopaname a duré environ une année (fin septembre 2015 jusqu'à début septembre 2016) – et l'entrée dans la coopérative en tant qu'entrepreneur accompagné au début de son parcours de développement du projet. Sur suggestion de Noémie de Grenier, le but était de nous faire comprendre le parcours d'intégration des entrepreneurs accompagnés, tout d'abord en le vivant et, seulement après, en ayant l'opportunité de faire des entretiens avec les permanents de la coopérative. De cette manière, le déroulement de la recherche a commencé par l'insertion dans l'ambiance du travail comme un quelconque porteur de projet juste entré dans la coopérative et qui devrait tout découvrir.

Nous avons accompagné cette phase par la lecture et l'analyse des documents offerts par Coopaname pour mieux comprendre la culture de l'entreprise. Après sept mois d'observation participante nous avons commencé à faire les entretiens de recherche, à la fois avec les entrepreneurs de la coopérative, pour croiser nos observations et approfondir certaines hypothèses, et avec les permanents de la coopérative, principalement ex-dirigeante, codirigeante et chargés d'accompagnement pour enrichir notre perspective avec la vision des ceux qui sont à l'origine du projet de Coopaname.

Le déroulement de ce parcours a été favorisé par la collaboration avec Justine Ballon, doctorante en CIFRE sur Coopaname, qui fait également une thèse, mais en économie, sur les CAE⁵⁵⁴. En suivant la définition de Mario Cardano, elle a été pour nous un « informateur non-institutionnel »⁵⁵⁵, c'est-à-dire une personne appartenant à l'organisation à étudier, et qui de manière spontanée collabore avec le chercheur. Car, si au début elle a été invitée à nous aider par les codirigeants, elle nous a ensuite soutenue bien au-delà de la tâche qui lui a été confiée. En assonance avec la première tradition sociologique, elle a représenté pour nous ce que « Doc » avait représenté pour William Foote Whyte dans la réalisation de son étude publiée dans le célèbre livre *Street Corner Society* : Justine Ballon nous a présentée à tous les membres de l'équipe et, dans des situations plus informelles, elle a nous introduite auprès de figures clés ; en outre, elle a nous donné des conseils sur les réalités les plus intéressantes à

⁵⁵⁴ Sujet : modèle économique de CAE à partir d'une étude de cas.

⁵⁵⁵ CARDANO Mario, *La ricerca qualitativa*, op. cit., p. 129.

étudier au sein de la coopérative en favorisant notre travail de choix (par exemple, groupe métiers) ; elle nous a également raconté des anecdotes concernant l'équipe que nous n'aurions pas pu connaître ; enfin, elle a partagé avec nous ses connaissances et ses intuitions en tant que chercheuse en permettant d'établir une liaison de confrontation et partage qui a été très utile pour mieux comprendre Coopaname. En fait, même si elle partage le projet politique et les démarches de la coopérative dont elle fait partie depuis plusieurs années, elle garde un esprit critique et une capacité de prise de distance qui lui permet de faire des évaluations très ponctuelles.

2.2.1.1. L'analyse des textes écrits

Avant l'entrée sur le champ et pendant toute la période d'observation, nous avons analysé les documents concernant Coopaname.

Tout d'abord, nous les avons classés en deux typologies : les documents internes, qui sont les documents, en papier ou les documents virtuels, produits par l'organisme (brochures, rapports d'activités, bilan, articles de recherche, site internet, entretiens oraux, etc.) ; et les documents concernant l'organisme mais qui n'ont pas été produits par lui-même (presse, statistiques, articles ou travail des chercheurs, etc.).

Dans cette classification, nous avons accordé une attention particulière au matériel de recherche produit sur Coopaname, car si les chercheurs de profession qui ont produit des recherches sur Coopaname peuvent se compter sur les doigts d'une main⁵⁵⁶, il existe beaucoup d'autres figures qui ont eu Coopaname comme terrain : des étudiants dans plusieurs domaines⁵⁵⁷, les salariés et entrepreneurs associés qui unissent le travail sur Coopaname à une expérience de recherche précédente ou contextuelle⁵⁵⁸, les dirigeants et entrepreneurs associés de Coopaname qui ont publié des articles de recherche sans appartenir à ce milieu⁵⁵⁹ où, en outre, les contributions de ces diverses figures peuvent se mélanger à l'occasion⁵⁶⁰.

À partir de cette classification nous avons analysé les documents produits par la coopérative sur la base de la grille que nous avons déjà présentée (Annexe. 3) Surtout au début de notre parcours, ce travail a été particulièrement utile pour s'emparer de certaines formulations typiques utilisées au quotidien à Coopaname. Nous pouvons faire un exemple sur l'expression « Coopanamien.ne.s ». En consultant le document *Grande encyclopédie universelle allégée de tout ce qui ne concerne pas le fonctionnement de Coopaname*, livré le premier jour aux nouveaux arrivants, nous avons compris que ce mot, inventé par l'un des premiers dirigeants de la coopérative, Stéphane Veyer, identifie l'ensemble des personnes qui font partie de Coopaname, c'est-à-dire à la fois les permanents de la coopérative et les entrepreneurs.

⁵⁵⁶ Comme Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani, Mélissa Boudes, Thomas Lamarque.

⁵⁵⁷ Des exemples sont le mémoire pour un Master 2 en Management des organisations de Gaël Cocault et le mémoire pour un Master 2 en Droit et sciences politiques de Anne Padelou-Bargoni

⁵⁵⁸ Comme Catherine Bodet et Justine Ballon.

⁵⁵⁹ Comme les ex-codirigeant Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio et plus récemment la codirigeante Noémie de Grenier, ou l'entrepreneure associée Natalie Devolve.

⁵⁶⁰ Un exemple concerne l'écriture de l'article : BODET Catherine - DE GRENIER Noémie - LAMARCHE Thomas, "La coopérative d'activités et d'emploi à la recherche d'un modèle productif", *Recma*, n° 329, 2013.

2.2.1.2.L'observation participante

À la fin septembre 2015, nous avons commencé notre observation participante en intégrant un groupe de huit porteurs de projet qui venaient de démarrer leur parcours à Coopaname. Nous les avons suivis, non seulement pendant tout le déroulement du parcours d'intégration dans la coopérative, mais pendant toute la période d'observation sur Coopaname.

Notre immersion dans le parcours d'intégration s'est basée sur le choix d'une observation participante « découverte » où notre position de chercheuse était révélée à priori. Une posture qui nous a mis au même niveau que les autres participants et nous a permis aussi de participer librement à toutes les activités souhaitées après requête explicite. Nous avons gardé cette posture pendant toutes les observations participantes que nous avons faites (Annexe 1). Cette typologie d'insertion a été choisie afin de faciliter notre entrée sans troubler les équilibres existants et pour respecter les dynamiques de reconnaissance et d'acceptation au sein de Coopaname.

En tenant compte du fait que l'observation et la participation aux rencontres avec les « novices » permettent de mieux comprendre le fonctionnement d'une réalité et de sa structure, nous avons compris à fur et à mesure la structure de Coopaname en parallèle à nos « compagnons de voyage » du cycle de démarrage que nous avons suivi à la fin du 2015. Avec les entrepreneurs entrants nous avons partagé questions, doutes, découvertes et vécu des moments de convivialité, même si cela avait toujours lieu dans le cadre de la coopérative. Avec le même esprit, nous avons affronté toutes les observations faites et nous avons retrouvé un engagement comparable, surtout dans les cycles plus longs, tels que le Cycle Accélér'action et le nouveau Cycle d'intégration.

Pour ne pas perturber le travail en groupe, nous n'avons jamais enregistré les séances auxquelles nous avons participé, mais nous avons construit un journal d'enquête qui est l'intégration des notes prises à la main et des notes écrites avec l'ordinateur.

L'observation participante nous a permis de comprendre les mécanismes de fonctionnement internes à la coopérative (qui fait quoi, à qui poser les questions, comment fonctionne la relation entre coopérative et entrepreneurs, etc.), de discuter aisément avec les entrepreneurs et les permanents et de formuler les premières hypothèses de recherche, concernant principalement le fonctionnement détaillé de la coopérative et la liaison entre objectifs et réalité.

Pour mieux cerner notre analyse sur les aspects éducatifs des ateliers qui avaient un but pédagogique, nous nous sommes référée au manuel *Osservazione e formazione (Observation et formation)* de Fabio Dovigo⁵⁶¹, qui, avec une approche ethno-analytique, intègre l'observation éducative dans l'observation du contexte. Nous avons ainsi avancé des hypothèses de recherche (utilisation de l'éducation populaire, trames des ateliers, etc.) concernant aussi les spécificités de l'accompagnement collectif de Coopaname.

Pour avaliser ces hypothèses, dans une deuxième phase nous avons construit les entretiens semi-structurés.

⁵⁶¹ DOVIGO Fabio, *Osservazione e formazione. Manuale per l'osservazione dei contesti educativi*, Milano, FrancoAngeli, 2003.

2.2.1.3. Les entretiens ethnographiques

Les matériaux les plus utilisés comme référence dans la recherche proviennent des entretiens semi-structurés, parce qu'ils sont les seuls matériels que nous avons eu la possibilité d'enregistrer (Annexe 1).

Les entretiens avec les entrepreneurs ont tous été rendus anonymes et codés de E1 à E13, car tous les entrepreneurs, sauf un, ont voulu garder l'anonymat.

Nous avons choisi les entrepreneurs à interviewer petit à petit pendant les sept mois des observations en faisant attention d'essayer d'avoir un échantillon le plus représentatif possible des entrepreneurs qui se trouvaient à la coopérative. Seulement dans un cas, le nom d'un entrepreneur à interviewer nous a été conseillé par un autre entrepreneur.

Au-delà des entretiens semi-structurés que nous avons enregistrés, nous avons eu plusieurs occasions pour discuter avec les entrepreneurs pendant la période d'observation et leur poser des questions inhérentes à la recherche sous la forme d'un discours informel. Toutes ces discussions ont été diligemment reportées dans notre Journal de recherche.

Même si nous avons programmé et, donc, enregistré treize entretiens semi-structurés, pendant notre parcours (en excluant les événements collectifs, tels que les activités de Manucoop et les Universités de Printemps) nous avons croisé 106 entrepreneurs, dont la plupart au sein des ateliers.

En ce qui concerne les permanents, nous avons interviewé les deux ex-codirigeants, les codirigeants en charge, la coordinatrice générale, l'ex chargé de collectifs, l'entrepreneure salariée chargée de développement pédagogique et plusieurs chargés d'accompagnement. Pour un total de quinze entretiens.

2.2.1.4. Analyse des données et restitution

La codirection de Coopaname nous a demandé un retour continu dans le temps sur nos observations – en particulier sur celles concernant le parcours d'intégration des porteurs de projet. Pour cette raison, Noémie de Grenier a constitué un comité de thèse qui a suivi l'avancement de notre recherche pendant toute l'année de permanence sur Coopaname.

En outre, pendant toute la durée de notre permanence à Coopaname, nous avons pu utiliser très souvent les « backtalk » et partager nos observations avec les entrepreneurs et les permanents, qui ont toujours été ouverts au dialogue et nous donner du temps pour répondre à nos questions.

Enfin, en tenant compte aussi du fait que la thèse sera publiée sur internet, avant la restitution du manuscrit nous avons demandé la validation des chapitres 3 et 4 aux coopérateurs. Le chapitre 4 de ce manuscrit, dédié à Coopaname, a été lu et révisé par les codirigeants Noémie de Grenier et Luc Mboumba. Pour ce qui concerne ce chapitre, le but de la validation par les codirigeants a concerné à la fois la correction des éventuelles imprécisions dans la description de la coopérative et l'opportunité pour les codirigeants de choisir de partager ou pas certaines informations que nous avons reportées.

2.2.1.5. *Opportunités et limites de l'immersion dans le contexte*

Nous avons vu que l'une des difficultés les plus grandes de la recherche ethnographique est que l'immersion dans un contexte de recherche peut limiter l'objectivité du chercheur, qui doit toujours tenir compte du fait que son point de vue est toujours limité et que, pour cette raison, il doit à la fois continuer ses observations sur une longue période et intégrer aussi d'autres méthodes de recherche pour être le plus objectif possible.

Dans ce cadre, la principale difficulté que nous avons rencontrée pendant notre « immersion » a été la naissance d'une grande « empathie » avec la position du porteur de projet. Cette empathie s'est engendrée dans le fait que notre première approche avec la coopérative s'est basée exactement sur le point de vue des entrepreneurs au démarrage, dont nous avons partagé à la fois les difficultés de compréhension d'une structure assez complexe telle que Coopaname, le soulagement qu'ils ont trouvé dans le groupe et les espoirs d'avoir du soutien pour développer leur activité économique.

Bien que cette empathie puisse avoir débouché, au moins à un stade précoce, sur une conformation à la position des entrepreneurs entrants – qui bien évidemment ne comprennent pas toujours les raisons des actions des permanents – cette empathie avec les porteurs de projet nous a aidé en deux sens.

D'une part, le choix d'entrer dans la coopérative par le chemin d'accès canonique des porteurs de projet a contribué à créer une posture de recherche qui s'est constituée comme une sorte « d'alliance » avec la position des entrepreneurs. La proximité avec le vécu des entrepreneurs garantie par l'observation participante nous a permis d'instaurer des relations de confiance avec les entrepreneurs que nous avons croisés et donc d'avoir accès à des informations auxquelles nous n'aurons pas pu accéder sans avoir établi de bonnes relations, parfois aussi amicales, avec les entrepreneurs.

D'autre part, cette liaison privilégiée avec les entrepreneurs nous a permis de résoudre au moins une autre question méthodologique qui, pour certains chercheurs sur Coopaname, a été signalée comme un obstacle à l'objectivité. À savoir, la difficulté de se distancier du projet politique de la coopérative, qui peut être un obstacle dans la construction de la distance critique nécessaire au développement de la recherche⁵⁶².

En fait, dans les premiers mois d'observation nous sommes aussi partie d'une connaissance assez superficielle du projet politique de Coopaname par rapport à sa complexité et nous sommes entré en contact petit à petit, comme la plupart des entrepreneurs. Ensuite, n'étant pas notre objectif principal le développement d'une activité économique mais la compréhension de Coopaname, à la différence des nouveaux entrepreneurs, nous avons dédié aussi nos énergies à l'étude du fonctionnement de la coopérative dans son ensemble – qui va bien au-delà de ce qui voient les entrepreneurs au démarrage –, à la reconstruction de son histoire et à l'analyse de son projet politique. La réalisation de cet objectif a été très favorisée par l'opportunité d'interviewer les ex-codirigeants et les dirigeants actuels, car elle a représenté pour nous une « entrée privilégiée » dans Coopaname en nous permettant de comprendre,

⁵⁶² Cf. COUCAULT Gaële, *Coopaname, Coopérative d'Activités et d'Emploi francilienne. Un modèle économique innovant : entreprendre dans un cadre collectif. Quel « collectif » ?*, Mémoire M2 en Management des organisations, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2010.

bien plus rapidement que les nouveaux entrepreneurs, autant le fonctionnement de Coopaname que ses enjeux politiques.

2.2.2. Doc Servizi et l'opportunité d'une comparaison critique

La comparaison du modèle de Coopaname et des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) en général avec le contexte italien s'est basée sur la structure de la coopérative italienne Doc Servizi. La coopérative italienne Doc Servizi est en fait la seule coopérative italienne qui a une structure comparable à celle des CAE.

Nous avons découvert l'existence de Doc Servizi à partir d'une discussion avec Chiara Bertelli, à ce jour coordinatrice du territoire de Ferrara pour la Lega cooperativa. Nous avons décidé de contacter Chiara Bertelli car Raffaella Toncelli, chargée d'accompagnement à Coopaname et responsable de son établissement à St.-Denis, nous avait dit qu'elle était entrée en contact avec Coopaname en mars 2015 dans le but d'étudier leur modèle pour l'importer en Italie. Dans la discussion avec Chiara Bertelli, qui a eu lieu le 10 Novembre 2015, elle a nous raconté qu'il existait une coopérative italienne qui avait une structure comme celle de Coopaname, savoir Doc Servizi, et elle a nous a donné le contact du Président, Demetrio Chiappa.

Les étapes suivant cette découverte ont été principalement deux : recueillir le plus de matériels possibles sur la coopérative ; mettre en relation Coopaname et Doc Servizi pour faire une comparaison entre les deux modèles.

Après l'entrée en contact avec Demetrio Chiappa, il a nous aidé à recueillir le plus de matériels possibles sur la coopérative et il a nous ouvert ses portes. Pour cette raison, et aussi pour d'évidentes raisons de disponibilité de temps et de lieux, avec la recherche que nous étions en train de conduire à Coopaname, notre entrée à Doc Servizi est passée directement par le Président qui a nous soutenu dans la collecte des données.

En ce qui concerne la documentation à disposition, il faut noter que, à la différence de Coopaname, il n'existait pas avant notre travail de matériels de recherche sur la coopérative. Nous avons ainsi analysé des documents internes et externes qui, sauf la réglementation et le statut interne, étaient dans la plupart des cas des matériels de promotion de la coopérative aux associées ou aux tiers.

En outre, dans ce cadre, nous avons réalisé seulement une observation participante qui a eu comme objet le rendez-vous individuel entre la responsable de la filiale de Vérone et deux artistes qui voudraient intégrer la coopérative.

En ce qui concerne les entretiens, nous avons réalisé des entretiens de recherche avec le Président de la coopérative et avec Chiara Chiappa, ex-Conseil d'administration, à partir de la fin de 2015 jusqu'en septembre 2016, environ tous les trois mois. Mais nous avons eu l'occasion de faire seulement deux autres entretiens de recherche, un avec la responsable de la filiale de Vérone et un autre avec un associé travailleur de la coopérative.

Enfin, nous avons eu l'occasion de visiter une école de musique gérée par Doc Servizi « Scuola di musica del Garda » (Desenzano del Garda).

Dans ce cadre, malgré l'approche ethnographique et la longue durée, toutes les conditions nécessaires pour effectuer une enquête ethnographique n'ont pas été respectées. Si cette situation peut avoir limité notre objectivité, car nous n'avons pas eu assez d'occasion pour rencontrer des associés travailleurs, nous avons fait dans l'analyse de données un effort particulier

pour reconstruire de la manière la plus neutre possible à la fois l'histoire et le fonctionnement de Doc Servizi.

D'autre part, la phase d'analyse a été favorisée par la confrontation avec Coopaname. Pour analyser les données de Doc Servizi nous avons, en fait, suivi la structuration de l'analyse de données que nous avons construite pour Coopaname. Ce choix nous a aussi simplifié la comparaison entre les deux coopératives.

La comparaison a été, en outre, ultérieurement favorisée par le rencontre entre Coopaname et Doc Servizi sur Paris qui a eu lieu le 9 Février 2016. Le rencontre trouve son origine à la fin de 2015, quand, dans le cadre de notre recherche, nous avons fait connaître à Doc Servizi le mouvement français des Coopératives d'Activités et d'Emploi à travers la voix de Coopaname. Il est en découlé le désir, surtout de la part de la coopérative italienne, de se rencontrer l'un l'autre pour se connaître, comparer leurs modèles et envisager des projets futurs. Ainsi, notre comparaison se base principalement sur l'échange qui a eu lieu au début de l'an 2016.

DEUXIÈME PARTIE : ÉTUDE DE CAS

3. Les Coopératives d'Activités et d'Emploi

Les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) sont des Scop (parfois des Scic) qui permettent à des personnes de tester un projet d'entreprise dans le cadre d'une entreprise partagée qui leur apporte l'hébergement juridique, un appui administratif et de gestion, un apprentissage entrepreneurial collectif et la possibilité de continuer à exercer leur activité dans la coopérative et d'en devenir associé.

Les CAE sont nées en France dans les années quatre-vingt-dix comme une solution pour lancer son activité comme alternative à la création de sa propre structure. Elles s'inscrivent dans la tradition plus que centenaire des coopératives qui de leur côté appartiennent à l'Économie sociale et solidaire, et s'enracinent notamment dans le courant de l'économie sociale. En faisant partie de l'ESS et en étant des coopératives, les CAE se positionnent à contre-courant du mouvement de création d'entreprises individuelles et proposent des démarches d'entrepreneuriat collectif et coopératif. On peut alors définir une CAE comme une plate-forme entrepreneuriale permettant aux entrepreneurs non seulement de profiter d'un soutien juridique, administratif, comptable et de plusieurs opportunités de formations, mais aussi de partager des expériences avec d'autres entrepreneurs et de participer à la gouvernance de l'entreprise. Grâce à ces dernières particularités, dans les CAE naissent plusieurs formes de solidarité entre pairs à l'origine de nouvelles opportunités de développement (innovation, apport d'affaires, partage de compétences, etc.).

Au niveau du fonctionnement, les CAE regroupent des entrepreneurs dont les activités n'ont pas nécessairement des liens entre elles et ainsi dans une même CAE se trouvent des professionnels de plusieurs secteurs d'activités (par exemple, artistes, artisans, consultants, métiers de l'édition, etc.). Le porteur de projet qui rejoint une CAE bénéficie d'un cadre juridique existant et d'une protection sociale. Cette possibilité se concrétise avec l'acquisition du statut d'« entrepreneur salarié » quand l'entrepreneur commence à produire un chiffre d'affaires. L'entrepreneur salarié signe donc un contrat avec la coopérative et le salaire est défini en fonction du chiffre d'affaires réalisé. Ce salaire est en outre modifiable selon l'évolution du chiffre d'affaires. Quand la situation économique d'entrepreneur salarié est stable, il peut choisir entre quitter la coopérative et continuer à travailler en autonomie ou continuer à développer son activité dans la coopérative. Dans ce deuxième cas, au bout de trois ans après l'acquisition du statut d'« entrepreneur salarié », il est obligé de devenir associé de la coopérative ou de la quitter.

Ainsi, face au développement du travail discontinu et à l'inadaptation des modèles classiques de création d'entreprises, les CAE proposent aux porteurs de projet, d'une part, l'opportunité à la fois de créer leur propre activité en bénéficiant d'un emploi salarié et de vivre de leur savoir-faire de façon autonome, et d'autre part, de participer à une entreprise coopérative partagée avec d'autres entrepreneurs ayant des compétences et des projets très divers, parfois proches, complémentaires ou au contraire très différents⁵⁶³.

Née au sein des « zones grises » du travail, les CAE ont alors inventé un nouveau rapport entre travail salarié et travail indépendant, notamment un rapport questionnant la conception

⁵⁶³ AVISE, *Créer une coopérative d'Activités et d'Emploi*, 2011, p. 2. Disponible ici : < http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/2011_avise_creercae.pdf>.

du lien de subordination. En accord avec la réflexion de Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani⁵⁶⁴, nous démontrerons que les CAE sont une preuve empirique que si les zones grises apparaissent comme des « zones hors droits sociaux », des zones de précarité et de discontinuité, « elles sont aussi des zones d'expérimentation sociale et d'invention institutionnelle ».

En effet, les porteurs de projet qui découvrent les CAE cherchent également une nouvelle manière pour vivre la relation avec le monde du travail, comme le souligne Élisabeth Bost, la créatrice de la première CAE en 1995 :

Le fil conducteur commun à tous ces entrepreneurs pourrait se résumer ainsi : redevenir pleinement acteur de sa propre vie. Faire ce que l'on aime, au rythme choisi, dans un cadre mutualisé et solidaire ; ne plus subir mais décider, en devenant associé de son entreprise partagée⁵⁶⁵.

Aujourd'hui il existe en France deux réseaux (Coopérer pour entreprendre et Copéa) qui incluent 104 CAE comprenant plus de 9.500 entrepreneurs salariés pour plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. La plus grande CAE francilienne est Coopaname avec plus de 800 salariés et se situe à Paris. Elle sera l'objet de l'étude de cas qui sera présentée dans le prochain chapitre.

Avant cette présentation, les prochains paragraphes vont approfondir les fonctionnements et les spécificités des CAE de deux manières. Tout d'abord, nous allons étudier les particularités de ces structures coopératives à partir de la comparaison avec d'autres modèles d'accompagnement à la création d'entreprises qui existent en France. Pour cette raison, cette partie de comparaison est anticipée par une introduction au thème plus général de la création d'entreprises en France. Ensuite, nous allons explorer brièvement l'histoire des CAE et mettre en évidence quelles sont les missions qu'elles se proposent d'accomplir. Cette deuxième partie sera dédiée au fonctionnement des CAE et donc constituera le point de repère pour la description et l'analyse de l'organisation interne à Coopaname.

Avant de commencer la présentation, il faut faire quelques remarques méthodologiques concernant surtout la deuxième partie de ce chapitre.

Tout d'abord, il faut souligner qu'il ne s'agit là que des grandes lignes de fonctionnement des CAE, à partir desquelles chacune construit son propre modèle en fonction de son environnement et des personnes qui la composent.

La deuxième remarque concerne les sources utilisées. Il faut mettre en évidence qu'au niveau de la recherche il n'existe pas beaucoup de chercheurs qui se sont occupés d'étudier les Coopératives d'Activités et d'Emploi. La raison de ce manque – ne pas seulement dans le secteur pédagogique – se trouve, d'une part, dans l'histoire récente de cette forme de structure (le mouvement français des CAE naît en 1995 et Coopaname en 2004), d'autre part, dans la difficulté à se faire connaître qu'ont tous les organismes de l'Économie sociale et solidaire. C'est ainsi qu'en France les premières recherches sur les CAE ont une histoire très récente⁵⁶⁶. Cependant, il existe une littérature sur les CAE qui précède cette naissance d'intérêt académique

⁵⁶⁴ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, "Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle", *Revue française de socio-économie*, n° 15, 2015, p. 218.

⁵⁶⁵ BOST Élisabeth, *Les Coopératives d'Activités et d'Emploi : entreprendre autrement*, in BOST Elisabeth *et al.*, *L'économie sociale et solidaire. Une guide pour une autre société*, Paris, Bruno Leprince, 2013, p. 21.

⁵⁶⁶ Voir Bibliographie, Partie II.

et qui n'appartient pas au domaine de la recherche – toujours dans le sens académique du terme –, mais qui vient de l'activité des recherches et des diffusions de leurs pratiques par des coopérateurs eux-mêmes. Comme l'ex-dirigeant de Coopaname Stéphane Veyer nous l'explique, alors qu'ils n'étaient pas encore en capacité de porter l'intérêt des chercheurs sur les CAE, il a décidé de ne pas attendre mais de commencer à écrire en 2005 :

À cette époque j'ai dit à Joseph : [...] personne ne comprend ce qu'on fait, alors il faut commencer à écrire. Si personne ne s'intéresse à ce que l'on fait, c'est à nous de le faire. C'est aussi à cette époque qu'avec Joseph on commence à écrire nos premiers articles, à participer à des colloques, à dire à des chercheurs : « Venez-nous voir, c'est intéressant ! »⁵⁶⁷.

Pour cette raison, les prochains paragraphes utilisent comme sources aussi bien les articles académiques que ceux des coopérateurs. Nous allons spécifier pour chaque contenu présenté l'origine de la source et proposer des spécifications ultérieures si nécessaire.

3.1. Entreprendre dans une CAE

Les pouvoirs publics nationaux et locaux français mettent en œuvre de nombreux dispositifs de soutien à la création d'entreprises qui prennent des formes très diverses, bénéficiant aux créateurs directement (subventions, exonérations, prêts, garanties) ou indirectement (sensibilisation et information, accompagnement, hébergement, développement du capital risque, valorisation de la recherche). Dans la première partie de ce paragraphe seront brièvement listés les dispositifs existants avec l'objectif de donner un cadre d'ensemble des mesures mises en place pour soutenir la création d'entreprises.

Dans la suite, nous allons présenter le modèle des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) et ses spécificités. Nées à partir d'une initiative à caractère privée, la CAE réunit des entrepreneurs aux savoir-faire divers qui travaillent de façon autonome, mais au sein d'une entreprise où ils mutualisent, avec d'autres, les fonctions fiscales, administratives et comptables, où ils peuvent développer des groupes de travail, où ils ont un statut social en tant qu'« entrepreneur salarié » et où ils ont la possibilité de devenir décideurs via le sociétariat.

Mais quels sont exactement les moyens mutualisés et quels sont les avantages et les coûts de cette mutualisation ? Qu'implique au niveau des garanties le statut d'« entrepreneur salarié » ? Quelle formation à l'entrepreneuriat est offerte par la CAE ? Quelles sont les étapes du parcours de l'entrepreneur au sein d'une CAE ? Pourquoi choisir d'entrer dans une CAE ou dans une couveuse ou encore dans une société de portage salariale ? Quelles sont les différences entre le statut d'entrepreneur salarié et celui d'auto-entrepreneur ? Etc. A partir de la comparaison avec les autres modèles d'accompagnement à la création d'entreprises qui existent en France, nous allons répondre à ces questions et expliquer ce que signifie intégrer une CAE du point de vue d'un porteur de projet.

⁵⁶⁷ Entretien avec Stéphane Veyer, le 17 Mai 2016.

3.1.1. Entrée en matière : l'entrepreneuriat en France

Depuis des décennies les Français réfléchissent sur les mesures à adopter pour développer l'entrepreneuriat et faire croître la mentalité entrepreneuriale auprès des citoyens. Aujourd'hui leurs efforts se traduisent par près d'un Français sur trois qui aimerait créer sa propre entreprise⁵⁶⁸. Ce désir est démontré par les chiffres : le nombre de créations d'entreprises en France augmente chaque année : en seulement un (de 2013 à 2014) le nombre de nouvelles entreprises a augmenté de 2% avec 550.700 nouvelles entreprises⁵⁶⁹. En 2015, 525.100 entreprises ont été créées en France⁵⁷⁰.

Pendant, la France n'a pas toujours été un pays d'entrepreneurs. Ce constat a déjà été fait par Gustave Flaubert à la fin du XIX^{ème} siècle quand il écrivait dans son célèbre *Dictionnaire des Idées reçues* : « Le Français : pas d'esprit d'entreprise ». Cette faible légitimité accordée à l'entrepreneur, et surtout au petit entrepreneur, trouve son origine dans un processus historique en France qui a vu la prédominance des diverses institutions « à rente »⁵⁷¹ : rente foncière du clergé et de la noblesse, les offices de la grande bourgeoisie, la rente des corporations et des négociants de la petite bourgeoisie, ou encore les activités du prolétariat industriel.

C'est seulement depuis une quarantaine d'année que la France a commencé à démontrer, au travers des diverses politiques conduites par l'État ou les collectivités territoriales, une certaine constance dans l'encouragement à la création des petites entreprises.

Cet exigence naît à cause de l'augmentation du nombre de chômeurs au milieu des années soixante-dix suite au premier choc pétrolier. Dans cette situation, Raymond Barre, à l'époque Premier ministre nommé par le Président Giscard d'Estaing, a introduit pour la première fois en France le thème de la « création d'entreprises » sous les termes d'« esprit d'entreprise ». Dans le discours de politique générale tenu devant l'Assemblée Nationale en 1976 il affirmait :

L'esprit d'entreprise, c'est précisément celui qui conduit à l'émancipation et non pas à l'assistance. Il est indispensable à notre Pays. C'est lui qui doit, notamment, permettre le renforcement de la capacité de notre économie à offrir des emplois stables et nombreux⁵⁷².

Dans ce discours Raymond Barre a avancé l'idée que pour ceux qui viennent de perdre leur emploi la création d'entreprises pouvait être une manière de retrouver un emploi salarié. Une intention qu'il a confirmé l'année suivante en affirmant : « Les chômeurs pourraient essayer

⁵⁶⁸ FROGER Valérie, *Le guide complet de la création d'entreprises*, Paris, L'Entreprise, 2011, p. 9.

⁵⁶⁹ BATTO Véronique - ROUSSEAU Sylvie, "Hausse des créations d'entreprises en 2014, notamment des sociétés", *Insee Première*, n° 1534, 2015 : « Cette légère hausse est portée par les créations de sociétés (+ 4 % par rapport à 2013) et les demandes d'immatriculations d'auto-entreprises (+ 3 %). Ces demandes forment la majorité des créations d'entreprises depuis la mise en place du régime de l'auto-entrepreneur en 2009 (51 %). En revanche, le nombre de créations d'autres entreprises individuelles se replie (- 3 % après un essor de + 26 % en 2013) ».

Disponible ici : <http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1534> [Consulté le 18 novembre 2015].

⁵⁷⁰ BONNETÈTE Félix - ROUSSEAU Sylvie, "Les créations d'entreprises en 2015 : net repli des immatriculations de micro-entrepreneurs", *Insee Première*, n° 1583, 2016. Disponible ici : <<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1908149>>.

⁵⁷¹ MARCHESNAY Michel, "Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise", *Revue internationale PME*, vol. 21, n° 2, 2008, pp. 145-168.

⁵⁷² Pour le discours complet voir : <<http://www.gouvernement.fr/raymond-barre>>.

de créer leur entreprise au lieu de se borner à toucher des allocations chômage »⁵⁷³. Autrement dit, Raymond Barre soutenait que la France devait sortir de sa conception du profit trop souvent liée au produit « de rentes de situation, de privilèges, de subventions de l'État », en faveur d'un profit fruit des efforts de productivité et d'innovation s'appuyant sur les entreprises. Suite à cet appel débute des incitations à la création d'entreprises auprès des demandeurs d'emploi avec la création de dispositifs pour les soutenir dans ce parcours, dont le premier a été l'Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprises (Accre) lancé en 1979 par l'État français.

Un important constat est alors à faire sur le thème du soutien à la création d'entreprises en France : son développement est étroitement lié à l'histoire du chômage naissant, comme à l'ensemble des dispositifs mis en place pour soutenir la réinsertion des demandeurs d'emploi. En effet, jusqu'à l'augmentation du chômage après les Trente Glorieuses, en France on ne parlait même pas de création d'entreprises, au mieux, comme le remarque Luc Duquenne : « La création n'était illustrée que par l'acte d'enregistrement de l'entreprise »⁵⁷⁴ et donc n'incluait pas, comme aujourd'hui, tous l'ensemble des démarches qui conduisent à la création d'une entreprise (de la création du business plan jusqu'à la recherche des clients).

Les années suivantes au lancement de l'Accre, de nombreux dispositifs d'accompagnement et de soutien à la création d'entreprises sont mises en place par l'État français⁵⁷⁵. Par exemple, dans les années soixante-dix naissent les premières associations de conseils et d'aide technique (réunies dans le réseau des Boutiques de gestion), les premiers organismes spécialisés dans les prêts aux micro-entreprises et le statut d'Entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée (EURL).

Dans les années quatre-vingt apparaissent de nouveaux organismes de financement, comme France Initiative Réseau, un réseau associatif pour le financement de la création et de la reprise d'entreprises créé en 1987, France active, créé en 1988 et qui est l'un des principaux investisseurs institutionnels du secteur de l'insertion par l'économique, ou encore l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie), un organisme de microcrédit ouvert aux petits candidats à l'entrepreneuriat exclus des crédits bancaires classiques.

Dans les années quatre-vingt-dix la loi Madelin de 1995 multiplie les dispositifs d'incitation à la création d'entreprises : s'ensuit la naissance des dispositifs comme les « chèques conseils », qui dirigent les entrepreneurs potentiels vers les réseaux d'accompagnement spécialisés dans l'appui à la création d'entreprises et soutiennent le développement économique, ou encore de l'Encouragement au développement d'entreprises nouvelles (Eden), incitant les jeunes chômeurs à monter leur entreprise.

En parallèle, une question importante reste encore à définir : la sécurisation juridique du parcours du créateur d'entreprise. Afin de réduire les risques de faillite et la perte des indemnités chômage affectant le créateur en cas d'échec, de nombreuses initiatives ont été formées à la fois en autonomie et par l'intervention de l'État. Les couveuses, le portage salarial, le Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE), même les Coopératives d'Activités et

⁵⁷³ DUQUENNE Luc, *Les politiques d'encouragement à la création de petites entreprises en France : création d'entreprises ou entrepreneuriat ?*, intervention au V^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat sur « Innovation et évolution des pratiques entrepreneuriales », 4-5 octobre 2007.

⁵⁷⁴ *Ibi*, p. 8.

⁵⁷⁵ DARBUS Fanny, « L'accompagnement à la création d'entreprises. Auto-emploi et recomposition de la condition salariale », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 5, 2008, pp. 18-33.

d'Emploi ; elles répondent toutes à ce problème bien que de manières différentes et selon les initiatives des divers acteurs. Nous verrons comment dans les paragraphes suivants. La dernière étape de ce parcours de soutien à « l'esprit entrepreneurial » du peuple français a coïncidé avec la création du statut d'auto-entrepreneur en 2009, qui a sensiblement dynamisé la création d'entreprises⁵⁷⁶.

L'ensemble de ces dispositifs a contribué à la diffusion de la mentalité entrepreneuriale en France et donc au développement de son tissu entrepreneuriale et surtout des petites entreprises, qui à partir des années deux mille sont devenues un impératif de compétitivité internationale.

Cependant, les raisons et les besoins à l'origine du désir de se lancer dans la création d'entreprises sont parfois aussi très différentes et aujourd'hui en France on peut reconnaître quatre groupes principaux parmi les créateurs d'entreprises : les demandeurs d'emploi, les salariés, les retraités et les étudiants⁵⁷⁷. Comme on a déjà vu, pour un demandeur d'emploi la création d'une entreprises est une opportunité pour sortir de son état, et pour créer son entreprise il peut bénéficier d'un certain nombre d'aides financières et de dispositifs pour préparer son projet. Les salariés se lancent dans la création notamment pour expérimenter de nouvelles formes de travail⁵⁷⁸, et ils peuvent même bénéficier de différentes aides⁵⁷⁹ ; la seule condition à respecter est que la nouvelle activité ne concurrence pas celle de son employeur. Pour les retraités la création d'entreprises est un moyen d'augmenter les revenus et/ou pour rester actifs. Enfin, de plus en plus d'étudiants se lancent dans la création d'entreprises. Ce qui guide les étudiants vers l'entrepreneuriat est une conception de la création d'entreprises comme opportunité pour réaliser leurs rêves, pour relever des défis et pour mettre en œuvre leur créativité tout en ayant un travail intéressant⁵⁸⁰. En outre, étant donné qu'en France la diffusion d'un état d'esprit entrepreneurial chez les futurs actifs est devenu un enjeu majeur, dans les dernières années, se sont multipliés à la fois les formations à l'entrepreneuriat⁵⁸¹ et les dispositifs de soutien aux étudiantes entrepreneurs⁵⁸².

Au bout de cette courte présentation, on peut souligner qu'à ce jour en France plusieurs dispositifs sont mis en place pour soutenir les porteurs de projets entrepreneuriaux. Dans la

⁵⁷⁶ COUR DES COMPTES, *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises. Rapport d'évaluation. Tome 1*, 2012, p. 8.

⁵⁷⁷ Cette classification se base sur: FROGER Valérie, *Le guide complet de la création d'entreprises*, op. cit., ch. III.

⁵⁷⁸ C'est le cas, par exemple, de « mompreneurs », mères qui créent leur entreprise pour mieux concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle (*Ibi*, p. 45).

⁵⁷⁹ Comme le congé pour temps partiel pour création, le congé création d'entreprises ou la politique d'essaimage (*Ibi*, p. 44).

⁵⁸⁰ BOISSIN Jean-Pierre *et al.*, «Les croyances des étudiants envers la création d'entreprises. Un état des lieux», *Revue française de gestion*, vol. 11, n° 180, 2007, pp. 25-43. C.C., *Plus d'un jeune sur deux se voit entrepreneur*, BFM Business, 11 Juillet 2017. Disponible ici : <<http://bfmbusiness.bfmtv.com/emploi/plus-d-un-jeune-sur-deux-se-voit-entrepreneur-1004440.html>>.

⁵⁸¹ Il suffit de penser aux parcours de formation à la création d'entreprises mis en place par de nombreuses écoles de commerce (INSEEC, HEC, ESSEC, etc.).

⁵⁸² Parmi les dispositifs on peut rappeler : la JEU, Jeune entreprise universitaire, facilite la création d'entreprises par les étudiants avec des avantages fiscaux et sociaux ; et le statut national d'étudiant-entrepreneur mise en place dès la rentrée 2014 par Geneviève Fioraso, Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. (Pour plus d'information voir : GLESS Étienne, *Envie de monter votre boîte ? Profitez du statut d'étudiant-entrepreneur !*, L'Étudiant, 25 Septembre 2015. Disponible ici : <<http://www.letudiant.fr/jobsstages/creation-entreprise/envie-de-monter-votre-boite-7-raisons-de-profiter-du-statut-d-etudiant-entrepreneur.html>>).

suite du paragraphe ils seront présentés d'une manière générale en les distinguant entre : dispositifs permettant aux créateurs de se lancer en sécurité ; dispositifs de conseil et d'accompagnement ; dispositifs juridiques⁵⁸³.

3.1.1.1. *Se lancer en toute sécurité*

Dans le premier groupe on trouve tous les dispositifs aidant les créateurs à expérimenter sans trop de contraintes la démarche entrepreneuriale⁵⁸⁴.

Les trois premières solutions concernent seulement les salariés et pour être mis en place demandent la levée provisoire par l'employeur des clauses d'exclusivités du contrat de travail et la non-concurrence de la nouvelle activité avec celle de l'entreprise de provenance.

Une première formule est le congé pour la création ou la reprise d'entreprise permettant au créateur de prendre un congé afin de travailler sur son projet. Pendant le congé, d'une durée de un an renouvelable une fois, le contrat de travail est suspendu et l'employeur n'a pas l'obligation de rémunérer le porteur de projet. Cependant la loi instaure des dispositifs pour bénéficier de certaines mesures⁵⁸⁵. A la fin du congé le porteur de projet peut soit réintégrer son entreprise, soit rompre le contrat de travail.

La deuxième solution, le congé partiel pour la création ou reprise d'entreprise, est née en 2003 à cause du peu de succès de la première solution. Il permet à des salariés à temps plein de réduire leurs horaires de travail en vue de développer leur projet. Donc il permet aussi de garder un salaire correspondant au nombre d'heures travaillées.

L'essai est une troisième pratique offerte aux salariés des grandes entreprises et permet de bénéficier de certains soutiens et de dédier du temps à la création de son entreprise. Selon la politique et les moyens engagés par la société, le soutien peut se traduire par l'ensemble des mesures déjà soulignées, complétées par des actions comme l'accompagnement dans le montage du projet, le soutien logistique, financier ou commercial et des séances de formations. L'intérêt des entreprises à favoriser l'essai est, en situation de stabilité, l'occasion pour externaliser des fonctions ou développer de nouvelles technologies. En situation de crise, l'essai est un moyen d'encourager les départs volontaires. Les entreprises pratiquant l'essai sont encore rares.

Pour les demandeurs d'emploi, il existe plusieurs mesures destinées à les accompagner vers la création de leur propre activité, en leur permettant de continuer à bénéficier de certaines aides spécifiques à leur situation. L'Accre et le Nacre sont deux exemples. L'Aide au chômeur créant ou reprenant une entreprise (Accre) est un dispositif permettant de bénéficier d'une exonération des charges sociales et, le cas échéant, du maintien de son revenu pendant la première année de la vie de l'entreprise. Le Nouvel accompagnement pour la création et la reprise d'entreprise (Nacre) offre un accompagnement personnalisé d'une durée maximale de

⁵⁸³ Cette classification se base sur: FROGER Valérie, *Le guide complet de la création d'entreprises*, op. cit., ch. II, IV, IX.

⁵⁸⁴ Cf. BIENAIMÉ Hélène *et al.*, *Comment créer votre entreprise ?*, Levallois-Perret, Studyrama, 2016, p. II. FROGER Valérie, *Le guide complet de la création d'entreprises*, op. cit., ch. II. PAPIN Robert, *La création d'entreprises. Créer, gérer, développer, reprendre*, Paris, Dunod, 2015, ch. XIII.

⁵⁸⁵ Durant les six années précédant le congé, le salarié peut renoncer à sa cinquième semaine de congé payé ou utiliser un compte épargne-temps.

trois ans et six mois et, après l'examen du dossier, la possibilité d'obtenir un prêt à taux zéro de 1.000 à 8.000 euros sur cinq ans maximum.

Une autre mesure pour le porteur d'un projet de création ou de reprise d'entreprise ou le dirigeant associé unique d'une EURL ou d'une SASU⁵⁸⁶ est le Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE, loi sur l'initiative économique de 2003 et décrets d'application de 2005). Le CAPE est un contrat par lequel une société ou une association s'engage à fournir aide et assistance à un porteur de projet pendant la phase préparatoire et, éventuellement, pendant le début de l'activité. Le CAPE est un contrat écrit entre un accompagnateur (personne morale) et un bénéficiaire (personne physique) et ne peut pas excéder douze mois, renouvelable deux fois. L'aide offerte par le CAPE consiste en un programme de préparation à la création d'entreprises et à la gestion d'une activité économique. Pendant toute la durée du CAPE, le porteur de projet peut conserver son indemnisation chômage et il bénéficie de la couverture sociale au titre du régime général de la Sécurité sociale, d'une assurance en cas d'accident et de la couverture assurance chômage. Cette couverture est prise en charge par la société ou l'association qui l'aident à développer son projet. Pendant toute la durée du CAPE, le porteur de projet peut aussi percevoir une rémunération de la part de cette structure tout en conservant son indemnisation chômage.

Ces dispositifs peuvent aider le porteur de projet à développer son entreprise sans rencontrer trop de contraintes, mais ils laissent en arrière-plan l'éventuel besoin de formation aux pratiques entrepreneuriales du porteur de projet (même dans les sociétés de portage salariale la formation est secondaire). Dans le prochain paragraphe on va souligner les dispositifs concernant aussi les demandeurs d'emploi qui offrent des opportunités de conseils et d'accompagnement à ceux qui en ont besoin.

3.1.1.2. Conseil et accompagnement

Dans le deuxième groupe on rassemble tous les organismes capables de conseiller et d'accompagner le porteur de projet⁵⁸⁷.

D'abord on peut rappeler les réseaux consulaires, composés par les chambres de commerce et d'industrie (CCI) et les chambres des métiers (CM), qui offrent informations, formations et accompagnement. Les autres réseaux d'accompagnement à la création que l'on peut citer sont : le Réseau Entreprendre, France Initiative, les Boutiques de Gestion, France Active, Adie, Oséo.

Une solution ouverte à tous, salarié et demandeurs d'emploi, et transitoire pour tester un projet de création d'entreprises est le portage salarial. Dans ses modalités, le portage salarial est proche du travail temporaire⁵⁸⁸ car il permet à une société de portage salarial de mettre à la disposition d'une entreprise cliente une personne « portée » qui est salariée de la société de portage. Le portage salarial est cependant réservé à des activités occasionnelles qui ne relè-

⁵⁸⁶ Ces acronymes seront expliqués dans le paragraphe suivant.

⁵⁸⁷ FROGER Valérie, *Le guide complet de la création d'entreprises*, op. cit., ch. IV. BIENAIMÉ Hélène *et al.*, *Comment créer votre entreprise ?*, op. cit., p. II.

⁵⁸⁸ Le travail temporaire, ou travail intérimaire (intérim), est géré par des entreprises qui mettent à disposition du personnel pendant une durée limitée. Les salaires du travailleur temporaire sont payés à ce dernier par l'entreprise de travail temporaire qui se charge également de régler au salarié ses indemnités de congé payés, une indemnité de précarité et de verser ses cotisations sociales.

vent pas de l'activité habituelle de l'entreprise cliente et qui exigent une expertise qu'elle ne possède pas. Du point de vue du créateur d'entreprise, le portage salarial concerne seulement les activités intellectuelles (la vente de produit n'est pas possible) et permet à qui veut tester son activité de démarrer sans créer d'entreprise, d'offrir ses services à une entreprise sans émettre de factures. La société de portage facture l'entreprise pour le prestataire et lui donne le salaire correspondant sous forme de CDD. En outre, la société de portage paie les cotisations sociales du professionnel et offre certains services (téléphone, bureau, une formation individuelle ...). Pour tous ces services elle prélève entre 8 et 15 % du montant de la facture. Cette formule est très utilisée par ceux qui souhaitent tester leur projet en gagnant un peu d'argent, en bénéficiant du statut de salarié et, dans le cas particulier des demandeurs d'emploi, en ne perdant pas les indemnités chômage. Cependant, jusqu'à l'Ordonnance n° 2015-380 du 2 avril 2015 relative au portage salarial, cette pratique n'était pas vraiment conforme au Code du Travail et elle était seulement tolérée par l'administration.

L'accompagnement à la création peut être soutenu aussi par une structure d'accueil, dont on peut distinguer les incubateurs, les accélérateurs, les couveuses et les pépinières d'entreprises⁵⁸⁹.

Les incubateurs accueillent des projets au démarrage et aident les créateurs dans le développement en leur offrant hébergement, conseil, opportunité de contact avec des investisseurs, etc. La plupart des projets sont innovants et les incubateurs se trouvent souvent au sein d'établissements d'instruction supérieure ou de laboratoires de recherches. L'incubateur est une forme particulière de coopération où une entité apporte ses ressources et compétences au service d'un tiers et lui permet de révéler les siennes⁵⁹⁰. Les incubateurs offrent ressources et compétences : financières, sous forme d'avances servant à payer des prestations externes (étude de marché, dépôts de brevets, etc.) ; humaines, avec l'aide de personnes capables d'accompagner les porteurs de projet ; physiques, en offrant une structure d'hébergement ; organisationnelles, en dispensant des conseils sur les démarches à suivre pour la création d'entreprises ; et technologiques, en fournissant des conseils pour valoriser le projet ou des outils technologiques. Grâce à ces apports l'incubateur augmente les chances de survie des petites entreprises et accélère leur rythme de croissance⁵⁹¹. Ce succès s'explique en partie par le processus de sélection des projets qui permet d'identifier les projets les plus innovants, avec peu de concurrence et une longue durée de vie.

Les accélérateurs sont des structures qui proposent un programme de formation pour développer son entreprise à des créateurs d'entreprise qui ont un projet avec un fort potentiel disruptif ou nouveau dans les domaines du digital, des objets connectés, du *big data*, de la vidéo, etc. Dans un accélérateur le porteur de projet peut rester de quelques semaines à quelques mois pour apprendre comment se développer rapidement, pitcher et lever des fonds. Les accé-

⁵⁸⁹ FROGER Valérie, *Pépinière, couveuse, incubateur, accélérateur: quelle différence?*, 17 Mai 2016. Disponible ici : <http://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/etapes-creation/pepiniere-couveuse-incubateur-accelerateur-quelle-difference_1792854.html>.

⁵⁹⁰ PUPION Pierre-Charles, "Le rôle de l'incubateur public dans la création d'entreprises innovantes : le cas Etincel", *Gestion 2000*, vol. 29, n° 6, 2012, pp. 67-78.

⁵⁹¹ Cf. HANNON Paul - CHAPLIN Paul, "Are incubators good for business? Understanding incubation practice—the challenges for policy", *Environment and Planning C : Government and Policy*, vol. 21, n° 6, 2003, pp. 861-881 ; FRENKEL Amnon - SHEFER Daniel - MILLER Michal, "Public versus Private Technological Incubator Programs : Privatizing the Technological Incubators in Israel", *European Planning Studies*, vol. 16, n° 2, 2008, pp. 189-210.

lérateurs proposent ainsi des services de mentorat et sessions de formation pour apprendre les techniques de pitch et accélérer la phase de croissance. Pour y rentrer il faut envoyer un dossier de candidature à un comité de sélection. En outre, fréquemment les accélérateurs investissent dans les entreprises accompagnées ou prennent des parts dans le capital.

Les couveuses basent leurs activités sur la mise en place du CAPE. Elles accueillent donc aussi des projets au démarrage, mais surtout elles donnent au porteur de projet l'opportunité de se tester afin de comprendre s'il veut vraiment créer sa propre entreprise. Pour entrer en couveuse le projet de création d'entreprises doit être suffisamment avancé, c'est-à-dire que le porteur doit avoir réalisé une étude de marché, constitué un fichier clients, calculé un seuil de rentabilité, fixé des prix de vente, construit des outils de communication et documents commerciaux, élaboré un plan d'actions commerciales. Quand le porteur de projet entre dans une couveuse il devient « entrepreneur à l'essai » et signe un contrat CAPE. Le porteur de projet, qu'il soit demandeur d'emploi indemnisé ou bénéficiaire des minimas sociaux, n'a rien à payer lors de son parcours dans la couveuse, c'est elle qui prend en charge sa formation grâce aux financements des collectivités locales et territoriales qui représentent la plus grande part de son budget de fonctionnement. Si c'est un salarié qui entre, le coût du parcours n'est pas systématiquement pris en charge par les collectivités publiques. La couveuse n'offre pas de soutien financier, mais elle offre services de coaching individualisés, sessions collectives et prends totalement en charge les entrepreneurs jusqu'à la sortie. Les couveuses offrent plusieurs avantages, tels que l'opportunité de conserver son statut social et ses revenus pendant la période de test de l'activité, apprendre le métier d'entrepreneur en situation réelle et se familiariser avec les fonctions typiques de l'activité entrepreneuriale (action commerciale, relation client, négociation, etc.), tisser un réseau avec les pairs au sein de la couveuse et bénéficier d'un lieu d'accueil et de services. La période en couveuse dure en moyenne onze mois jusqu'à trois ans (à l'exception de l'Île de France où le contrat est de 12 mois maximum, sans renouvellement) pendant laquelle elle prend totalement en charge les entrepreneurs qu'elle accompagne en émettant aussi leurs factures. La couveuse offre son numéro de SIRET au porteur de projet et quand il facture, un pourcentage de son revenu est donné à la couveuse en tant que participation aux frais de son fonctionnement. À la sortie du parcours, le porteur de projet décide de créer ou pas son entreprise. L'Union des couveuses⁵⁹² est un exemple de réseau représentant cinquante couveuses sur tout le territoire français.

Les pépinières d'entreprises sont des structures d'accueil proposant des locaux des aides et des services adaptés aux besoins spécifiques des entreprises nouvellement créées. Elles accueillent les entrepreneurs qui viennent de créer une entreprise pendant une durée de 24 à 48 mois. Les pépinières sont apparues au début des années quatre-vingt dans le but de renforcer les chances de succès et de développement d'une jeune entreprise. Elles offrent⁵⁹³ : des locaux pour une durée limitée à des prix inférieurs aux coûts du marché (espace de *co-working*) ; des services partagés dont l'utilisation en commun des équipements et des services diminue les coûts (fonctions administratives, secrétariat, salles de réunions, etc.) ; des conseils en matière de gestion, de marketing, de comptabilité, de technologie, etc. ; un lieu d'échange inter-entreprises qui permet d'aller au-delà de l'isolement du chef entreprise.

⁵⁹² <http://www.uniondescouveuses.com/index.php>.

⁵⁹³ BENKO Georges, "Géographie des mutations industrielles. Le phénomène des pépinières d'entreprises", *Annales de Géographie*, vol. 98, n° 550, 1989, pp. 628-645.

En conclusion, même si le créateur d'entreprise peut se sentir seul et isolé devant les différentes tâches qu'il faut accomplir pour monter son projet, en France il existe plusieurs organismes capables de le conseiller et de l'accompagner aux différents stades de son projet et en fonction de ses nécessités. Le choix de l'un entre eux ou d'une combinaison de plusieurs ne que des besoins du créateur d'entreprise, ainsi que, de ses ressources économiques, de la viabilité, de l'innovation et du niveau d'avancement de son projet.

3.1.1.3. *Le cadre juridique*

Le troisième groupe concerne le cadre légal de l'activité et donc le statut juridique que le porteur de projet peut choisir quand il crée son entreprise⁵⁹⁴. Pour donner vie à son entreprise, il faut choisir un cadre légal d'activité et en France un entrepreneur peut accéder à plusieurs possibilités. Au début, il faut choisir si l'on souhaite constituer une entreprise individuelle ou une société.

Le lancement et le fonctionnement d'une entreprise individuelle est très simple. Sa simplicité et l'indépendance qu'elle donne sont les raisons pour lesquelles cette structure juridique est utilisée par environ 75 % de créateurs français, surtout par les artisans, les petits commerçants et par tous ceux qui ont une très petite entreprise. Dans ce cas, les créateurs peuvent aussi adopter des régimes fiscaux simplifiés, ceux de micro-entreprises ou d'auto-entrepreneur. Le statut d'auto-entrepreneur est un régime « microsocial simplifié » qui a été créé en 2008 et lancé en 2009 et permet de créer son activité de manière très simple, et avec des charges et une fiscalité très réduites. Ce statut représente une sorte de phase de transition permettant au créateur de tester son projet sans contraintes administratives et fiscales excessives, parce que ce régime n'entraîne le paiement de cotisations sociales que dans le cas où il y a du chiffre d'affaires. Une fois stabilisé il est possible de créer une entreprise avec un statut juridique classique.

La forme juridique la plus simple est celle de l'entreprise individuelle (EI). Cette forme est choisie surtout par des artisans et des consultants, informaticiens, graphistes, etc. en gros par ceux qui exercent une profession libérale. L'EI est souvent choisie à cause de la simplicité de son fonctionnement et de l'indépendance dont bénéficie son dirigeant. Cependant le principal inconvénient de cette forme d'entreprise est que le patrimoine personnel du dirigeant est confondu avec le patrimoine de son entreprise. Le risque de voir tous ses biens saisis en cas de difficulté a entraîné la mise en place, en 2011, du statut d'entrepreneur individuel à responsabilité limitée (EIRL) permettant de séparer le patrimoine professionnel du patrimoine privé.

L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) permet de créer son entreprise seul en limitant l'étendue de sa responsabilité. Cette forme juridique offre un haut niveau d'autonomie et de sécurité, mais implique des formalités pesantes et limite la possibilité d'obtenir des prêts bancaires.

Il faut souligner que l'entreprise individuelle n'est une bonne formule que pour ceux qui ne souhaitent pas développer leur entreprise dans le futur. Pour les autres, il existe l'opportunité d'adopter le statut de société. Les sociétés représentent environ 25 % des entreprises créées

⁵⁹⁴ Cf. BIENAIMÉ Hélène *et al.*, *Comment créer votre entreprise ?*, op. cit., p. V ; FROGER Valérie, *Le guide complet de la création d'entreprises*, op. cit., ch. IX. PAPIN Robert, *La création d'entreprises*, op. cit., ch. IX. Autres information sont disponibles sur: <<https://www.afecreation.fr>> [Consulté le 18 novembre 2015].

chaque année en France et pour les créateurs d'entreprise il existe trois principaux types de sociétés : la société en nom collectif ; la société à responsabilité limitée (SARL) ; et la société anonyme (SA).

La société en nom collectif (SNC) est peu utilisée et elle est constituée par des commerçants qui sont tous personnellement et solidairement responsables des dettes de la société sur leurs biens propres.

La SARL est la forme de société la plus choisie en France, parce qu'elle s'adapte à plusieurs situations en évitant la plupart des inconvénients présents dans l'EI et parce que sa constitution et son mode de fonctionnement sont plus simples que ceux de la société anonyme. Cette structure permet l'investissement, mais de façon sécurisée, car la responsabilité des associés est limitée aux montants de leurs apports. À partir de 2003, il est en outre possible de créer une SARL avec un capital d'un euro.

Une autre forme d'entreprise moins courante et souvent réservée aux projets d'envergure est la société anonyme (SA). La société par actions simplifiée (SAS) en est une variante, c'est une société de capitaux qui rassemble des actionnaires permettant aux associés de gérer leurs conditions d'entrée et de sortie, et elle continue à croître (18 % d'entreprises ont été créées sous cette forme en 2015). Quand la SAS est constituée par un seul fondateur elle devient une société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU).

D'autres formes juridiques à rappeler sont : les SC (sociétés civiles), permettant à des personnes physiques ayant une profession libérale réglementée d'exercer en commun cette activité ; la SEL (société d'exercice libéral) et la SCP (société civile professionnelle) ont pour objet d'exercer une profession libérale réglementée (avocats, notaires, architectes, géomètres experts, médecins...) ; la SCM (société civile de moyens) et le GIE (groupement d'intérêt économique) ont pour but de faciliter l'exercice de l'activité professionnelle de leurs membres.

Enfin, il faut noter que la SARL et la SA peuvent adopter aussi la forme coopérative Scop quand les associés souhaitent se placer sur un strict pied d'égalité à partir du patrimoine propre, ce qui préserve aussi la société d'une prise de contrôle par des investisseurs extérieurs. Les Scop peuvent être créées dans tous les domaines d'activités.

Le choix d'un statut juridique dépend de plusieurs facteurs qui sont avant tout d'ordre personnel (prise de risque, partage des pouvoirs, statut social, organisation patrimoniale, volonté de s'associer, etc.), mais aussi liés à la stratégie commerciale et financière (nature de l'activité, capital et développement de l'activité, régime d'imposition, besoins financiers, fonctionnement de l'entreprise, crédibilité vis-à-vis des partenaires, etc.).

Le but de chaque porteur de projet est d'arriver à former un cadre cohérent entre son projet actuel et futur et le statut qu'il va choisir⁵⁹⁵. Bien évidemment, avant de choisir son statut le créateur d'entreprise peut aussi décider de s'appuyer sur des dispositifs lui permettant de se lancer en sécurité et d'être bien conseillé et accompagné. Ou encore il peut choisir d'intégrer des structures qui lui permettent à la fois d'être « porté juridiquement » et de tester son activité. Ces formules sont : le portage salarial, la couveuse et la Coopérative d'Activité et d'Emploi.

⁵⁹⁵ Pour aider à choisir le bon statut l'AFE a mis à disposition une application aidant à définir la formule la mieux adaptée à chaque cas : <<https://www.afecreation.fr/pid6113/aide-choix-statut.html>>.

La spécificité des Coopératives d'Activités et d'Emploi est que, au sein des organismes mis en place pour soutenir les porteurs de projet, elles se situent transversalement dans les trois groupes (dispositifs permettant aux créateurs de se lancer en sécurité ; dispositifs de conseil et d'accompagnement ; dispositifs juridiques). Comme nous le verrons plus précisément dans les paragraphes suivants, les CAE permettent aux créateurs de développer leur projet en sécurité, d'être conseillés et accompagnés pendant leur permanence dans la coopérative et d'obtenir un statut juridique permettant d'accéder aux droits sociaux des salariés en tant qu'« entrepreneur salarié ».

3.1.1.4. Les difficultés du parcours entrepreneurial

Depuis une trentaine d'année, la France a montré, au travers des différentes politiques conduites par l'État ou les collectivités territoriales, une certaine constance dans l'encouragement à la création des petites entreprises. Grâce à ces efforts la France se place au tout premier rang des pays européens en nombre de créations annuelles⁵⁹⁶. Cependant, la pérennité de ces entreprises n'est pas garantie et ceci dépend de plusieurs facteurs qui restent communs aux différentes générations d'entreprises⁵⁹⁷.

En reprenant les études menées par la Cour des comptes et l'Insee⁵⁹⁸, les facteurs ayant une influence sur le taux de longévité d'une entreprise sont : le montant des capitaux initiaux ; la forme juridique, car les sociétés vivent plus longtemps que les entreprises individuelles ; et le profil du créateur. En effet, les entreprises créées par des chômeurs, des personnes ayant moins de 30 ans ou des personnes peu ou pas diplômées ont une durée de vie moins longue. Donc un niveau de formation élevé du créateur de l'entreprise et une expérience précédente dans le même métier augmentent les chances de durer. Malgré un manque d'expérience, s'appuyer sur des dispositifs d'accompagnement peut augmenter le taux de survie d'une entreprise.

En revanche, la plupart des entreprises nouvellement créées en France sont de tailles réduites, tant en nombre d'emplois qu'en capital, et sont créées sous la forme d'entreprises individuelles. En outre, la moitié des entreprises créées le font sans aides publiques et plus de 70 % sans accompagnement par une structure spécialisée.

Mais pourquoi créer une entreprise individuelle comporte un plus haut risque d'échec ?

Il ne faut pas oublier que, même si en France existent plusieurs formes de soutiens à l'entrepreneuriat ayant chacune ses propres objectifs et particularités, celles-ci n'effacent pas les difficultés typiques du parcours entrepreneurial. Comme le souligne Robert Papin dans

⁵⁹⁶ Pour approfondir voir EUROSTAT STATISTIC EXPLAINED, *Statistics on small and medium-sized enterprises*, 2016. Disponible ici : <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises>.

⁵⁹⁷ INSEE, "Entreprises créées en 2010 : sept sur dix sont encore actives trois ans après leur création", *Insee Première*, n° 1543, 2015, p. 1. Disponible ici : <<http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1543/ip1543.pdf>>. Cette étude montre que si nous comparons les entreprises de la génération 2006 qui, touchées de plein fouet par la récession de 2008-2009, ont eu un faible taux de survie, et les entreprises créées au premier semestre 2010, dont 71 % d'entre elles sont encore actives trois ans après leur création, les principaux facteurs de leur longévité restent les mêmes.

⁵⁹⁸ COUR DES COMPTES, *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises. Tome I*, op. cit. et INSEE, "Entreprises créées en 2010 : sept sur dix sont encore actives trois ans après leur création", op. cit.

son bestseller *La création d'entreprises*, tous les porteurs de projet doivent « affronter la solitude, l'insécurité, la méfiance, le sacrifice familial et le sacrifice financier »⁵⁹⁹.

Le « prix à payer pour créer une entreprise » est alors très élevé et les défis à affronter multiples, tels que trouver des financements, opter pour la bonne gestion administrative et le bon statut, apprendre la « démarche entrepreneuriale » et s'initier à travailler dans l'isolement.

En effet, dans les principaux freins à la création d'entreprises, les porteurs de projet indiquent, d'une part, le manque de financements, soutenu par la faible réactivité des banquiers et, d'autre part, les lourdeurs de l'administration⁶⁰⁰. Malgré les dispositifs mis en place par l'État, qui abaissent les barrières réglementaires pour la création d'entreprises, il reste néanmoins difficile pour un porteur de projet de trouver les financements nécessaires pour démarrer sa propre entreprise. Pour cette raison, la pratique de ne pas se payer pendant de longues périodes est devenue une habitude, qui ne conduit pas nécessairement au succès parce que, comme le souligne aussi Alain Fayolle, professeur et directeur de centre de recherche EM Lyon Business School, si « créer une nouvelle activité s'avère très facile aujourd'hui, la pérenniser est une affaire beaucoup plus compliquée »⁶⁰¹.

Si on prend l'exemple des demandeurs d'emploi incités par le gouvernement, durant ces quarante dernières années, à créer leur entreprise grâce à un grand nombre de dispositifs pensés pour eux⁶⁰², la plupart profitent de ces aides pour se lancer dans l'entrepreneuriat après de nombreuses tentatives infructueuses pour retrouver un emploi salarié. Toutefois ces politiques publiques ne prennent pas en considération que beaucoup de demandeur d'emploi « n'ont ni les motivations ni les capacités nécessaires pour entreprendre » et qu'ils peuvent donc se retrouver prisonniers « d'un dispositif qui, dans les faits, est assez éloigné de l'esprit d'entreprendre et du comportement entrepreneurial »⁶⁰³.

Les créateurs deviennent « prisonniers » parce que lorsque leur entreprise est créée, ils trouvent souvent des difficultés à se faire connaître et à trouver des clients. Fayolle remarque l'absence de l'État dans cette période où les porteurs de projet ont généralement plus besoin d'aide, c'est-à-dire quand où il leur faut gagner des clients et générer des revenus⁶⁰⁴. D'autre part, ce manque d'attention pendant la durée se retrouve aussi souvent dans les structures d'accompagnement qui concentrent leur action sur le début de l'activité. Dans son étude dédiée à l'accompagnement de la petite entreprise, Sylvie Sammut met en évidence la tendance existante « à privilégier l'accompagnement de court, voire de très court terme, au détriment d'une logique de suivi ancré dans la durée » et le manque d'attention à la singularité de

⁵⁹⁹ PAPIN Robert, *La création d'entreprises*, op. cit., p. 8.

⁶⁰⁰ DUQUENNE Luc, *Les politiques d'encouragement à la création de petites entreprises en France : création d'entreprises ou entrepreneuriat ?*, op. cit., p. 6.

⁶⁰¹ FAYOLLE Alain, « Nécessité et opportunité : les 'attracteurs étranges' de l'entrepreneuriat », *Pour*, n° 1, 2010, p. 34.

⁶⁰² La Cour de comptes constate cette situation comme un déséquilibre à corriger (COUR DES COMPTES, *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises. Tome 1*, op. cit., p. 12).

⁶⁰³ *Ibidem*.

⁶⁰⁴ Alain Fayolle reporte dans son article l'exemple suivant : « Autant dire que leurs premiers clients pourraient être celles et ceux qui les connaissent le mieux, c'est-à-dire les individus et les structures qui les ont aidés et accompagnés en phase de pré-création. Le problème est qu'ils ne le font pas ou peu. C'est ainsi qu'une femme entrepreneure nous disait récemment : "J'ai créé, il y a six mois, mon salon de thé et je propose chaque jour pour le déjeuner une formule différente, originale et bien positionnée en termes de rapport qualité / prix. Je vois passer devant mon salon de thé, depuis l'ouverture, le conseiller de la Chambre de commerce et d'industrie qui a instruit mon dossier, il ne s'est pas arrêté une seule fois !" » (*Ibi*, p. 35).

chaque personne qui se traduit par « une forte focalisation sur des problématiques trop générales de création et de démarrage conduisant à l'élaboration d'un "sacro-saint" business plan dénué de pertinence car répliquant des schémas stéréotypés »⁶⁰⁵.

À l'ensemble de ces difficultés s'ajoute l'isolement de ceux qui créent une petite entreprise et qui doivent donc souvent affronter seuls tous les enjeux de la démarche entrepreneuriale. Trouver la manière pour rompre cet isolement est très difficile, car même les entrepreneurs qui choisissent d'intégrer des structures d'accompagnement, comme les pépinières d'entreprises, peuvent parfois être confrontés à un sentiment d'isolement, en particulier lorsque la coproduction entre créateurs et managers de la structure est faible⁶⁰⁶ et que la structure d'accompagnement se limite à proposer un hébergement et des facilités⁶⁰⁷.

En conclusion, comme le souligne encore Robert Papin, « la création d'une entreprise est une très belle aventure mais c'est aussi une aventure qui présente des risques d'échecs qu'il ne faut pas négliger ». Avant de se lancer il faut alors prendre conscience de ses compétences, de ses ressources, et en fonction de celles-ci choisir la manière la plus adaptée pour concrétiser son projet.

3.1.2. Pourquoi intégrer une CAE ?

La création des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) en 1995 s'enracine dans la prise de conscience de la faible pérennité des entreprises nouvellement créées et notamment des entreprises individuelles. En effet, malgré l'existence de structures d'aides à la création d'entreprises de nombreuses entreprises disparaissent au bout de trois ans d'existence. Vis-à-vis de ces échecs les CAE ont été créées pour proposer une nouvelle manière pour sécuriser les parcours des porteurs de projet.

Mais si, au premier abord, les CAE, en constituant avant tout un outil d'aide aux porteurs de projet, s'inscrivent dans la politique de lutte contre le chômage avec l'incitation (ou la facilitation) à la création d'entreprises, tout comme la plupart des dispositifs menés pour développer l'esprit entrepreneurial français, d'ailleurs elles proposent des démarches croisées par rapport aux autres dispositifs. Les CAE, d'une part, répondent plus particulièrement à la volonté de permettre à des salariés en poste ou à des demandeurs d'emploi d'expérimenter l'entrepreneuriat tout en conservant leurs avantages économiques (statut salarié pour les premiers, droit aux prestations sociales pour les seconds)⁶⁰⁸ et, d'autre part, une partie d'entre elles privilégient aussi le développement de la coopération entre les entrepreneurs en soutenant diverses formes de mutualisation. Enfin, non seulement elles accompagnent l'entrepreneur au démarrage (phase de test), mais lui donnent l'opportunité de rester au sein de la coopérative tout le temps qu'il faut pour développer son entreprise et, une fois que son

⁶⁰⁵ SAMMUT Sylvie, "L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité", *ADREG*, 2003, p. 15.

⁶⁰⁶ MESSENGHEM Karim - SAMMUT Sylvie, "Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n° 1, 2010, pp. 82-107.

⁶⁰⁷ RICE Mark P., "Co-production of Business Assistance in Business Incubators: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n° 2, 2002, pp. 163-187.

⁶⁰⁸ STERVINO Sandrine - NOEL-LEMAITRE Christine, "Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable", *Management & Avenir*, n° 20, 2008, pp. 65-86.

activité est lancée, aussi de rester au sein de la CAE et de partager le projet entrepreneurial de cette dernière en devenant son associé.

Nous venons de voir de manière générale qu'en France existent plusieurs formes de soutiens à l'entrepreneuriat ayant chacun ses propres objectifs et particularités, alors, en se mettant à la place d'un porteur de projet, pourquoi intégrer une CAE pour démarrer son activité ?

Les raisons du choix d'une CAE sont multiples, mais on peut en dégager quatre. Les trois premières raisons sont liées aux trois activités principales d'une CAE, c'est-à-dire : l'offre d'un soutien légal, fiscal et administratif au porteur de projet ; l'accompagnement individuel et collectif ; et l'embauche avec le statut d'« entrepreneur salarié »⁶⁰⁹. La quatrième raison concerne le partage du projet politique et des valeurs propres aux CAE en tant qu'entreprises faisant partie de l'Économie sociale et solidaire.

Avant d'expliquer plus en détails ces raisons il faut mettre en évidence quels profils peuvent intégrer une CAE.

3.1.2.1. Qui peut intégrer une CAE ?

Les CAE sont généralistes et elles aident au développement de diverses activités telles que : l'art et l'artisanat d'art, les services aux particuliers, les services aux entreprises, le bâtiment, le commerce et le négoce. Pour des questions juridiques ou financières, la CAE ne peut pas accueillir certaines activités : les professions réglementées (par exemple, médecins, avocats, experts comptables, etc.) ; les activités nécessitant un bail commercial (par exemple, requérant immédiatement l'embauche de salariés) ; les activités nécessitant au départ des investissements importants.

Même si cette forme s'adresse à toute personne à la recherche d'un cadre légal pour tester ou exercer une activité indépendante, ce sont principalement les demandeurs d'emploi, les bénéficiaires de minima sociaux et les salariés à temps partiel en CDD ou CDI qui en profitent. En cohérence avec les profils des personnes qui en France décident de devenir créateurs d'entreprises, les autres candidats qu'on peut retrouver au sein d'une CAE sont les jeunes entrepreneurs à la recherche d'un statut de type salarial mais plus libre, et les retraités qui souhaitent continuer à travailler.

De toute manière, la palette des activités qui se trouvent dans une CAE est très riche et variée : paysagiste, guide conférencière, créateur de bijoux, rédacteur, photographe, cuisinier, traducteur, maquettiste, sophrologue, coiffeur à domicile, infographiste, formateur, styliste, designer, concepteur de sites web, artisan, artiste, décorateur, acteur, attaché de presse, musicien, producteur des spectacles, consultant, architecte d'intérieurs, ébéniste, etc.

Chaque CAE héberge plusieurs activités sans faire *a priori* une sélection à l'entrée en fonction du métier. Par exemple, à Oxalis⁶¹⁰, la deuxième plus grande CAE après la parisienne Coopaname, mais à la différence de celle-ci appartenant au réseau Copéa, on peut trouver 236 entrepreneurs salariés exerçant un peu plus de cent métiers différents et rassemblés dans onze filières économiques. Il faut quand même souligner qu'il existe aussi des CAE

⁶⁰⁹ Informations générales Disponible ici: <<https://www.afecreation.fr>> [Consulté le 20 Juillet 2016]. FAURE Jérôme, *The Social Economy. Preparing the ground for innovative responses to current challenges. France, Host Country Report*, 10-11 December 2012.

⁶¹⁰ Pour plus d'information voir le site internet d'Oxalis : <<http://www.oxalis-scop.fr/>>.

spécialisées dans certains secteurs avec l'objectif de mieux répondre aux problématiques concernées (par exemple, vu que la loi impose des conditions particulières dans le domaine du bâtiment, comme des assurances décennales, sur Paris a été créée Alter-Bâtir⁶¹¹, une CAE spécialisée dans ce domaine).

3.1.2.2. *L'hébergement fiscal, administratif et juridique*

La première raison qui conduit à intégrer une CAE concerne l'opportunité offerte par ces coopératives de se lancer en toute sécurité, avec un minimum de contraintes administratives et en utilisant le n° de SIRET de la CAE pour facturer. Nous avons vu que l'une des difficultés pour les porteurs de projet concernant le choix du statut coïncide aussi avec la difficulté de gestion qu'implique le statut – c'est pour cette raison que plusieurs créateurs d'entreprises choisissent souvent d'opter pour l'entreprise individuelle, beaucoup plus facile à gérer.

En intégrant une CAE, le porteur de projet peut profiter tout de suite d'un service de gestion comptable et administrative individuelle mais dont les coûts sont mutualisés avec les autres entrepreneurs au sein de la coopérative. C'est la coopérative qui s'occupe de calculer et de verser les salaires, après concertation sur le salaire avec l'entrepreneur-salarié, ainsi que de toutes les obligations fiscales, sociales et comptables. Cela est possible parce que lorsque le porteur de projet intègre la coopérative il a un cadre juridique, car la coopérative lui donne son numéro de TVA et l'immatricule au Registre du commerce et des sociétés. En outre, la coopérative offre aussi une information afin d'assurer la sécurité ou de protéger la santé des porteurs de projet dans l'exercice de l'activité.

Les avantages offerts par l'hébergement administratif et comptable de l'activité par la coopérative sont reconnus comme une réelle opportunité surtout pour des personnes qui n'ont jamais géré en propre leur comptabilité. C'est le cas d'une porteuse de projet qui a intégré Coopaname fin septembre 2015 et qui identifie l'hébergement administratif et comptable comme la raison la plus importante qui l'a poussée à entrer dans la coopérative :

En parlant avec des gens, en lisant des choses sur internet, je m'étais dit que l'auto-entrepreneuriat ça avait l'air très bien, mais je me suis dit que ce n'était pas vraiment pour moi. [...] J'avais envie de garder une certaine autonomie pour que je ne passe pas mon temps à être derrière la « paperasse ». J'avais envie que ce soit une structure qui s'en n'occupe (E2).

Mais ce n'est pas seulement le soutien fiscal et administratif offert par la CAE qui oriente les personnes à l'intégrer. En se tournant vers les porteurs de projet, il faut se rappeler que :

Les CAE s'adressent à tous les porteurs de projets qui ne souhaitent pas créer d'entreprise dans l'immédiat et qui préfèrent tester la viabilité de leur activité au préalable⁶¹².

Les CAE permettent de se lancer en toute sécurité parce que dans le cas où les porteurs de projet sont indemnisés, ils peuvent continuer à percevoir leurs allocations chômage.

⁶¹¹ Pour plus d'information voir le site internet d'Alter-Bâtir : <<http://www.alterbatir.fr>>.

⁶¹² FROGER Valérie, *Le guide complet de la création d'entreprises*, op. cit., p. 191.

Au niveau du statut social, les coopératives peuvent utiliser deux manières pour intégrer le porteur de projet dans la coopérative : la « convention d'accompagnement à la création d'une activité individuelle » et le CAPE. La convention d'accompagnement n'est pas un contrat, mais une convention qui décrit la liaison entre le porteur de projet et la coopérative qui va l'accompagner. Tout en n'étant pas un contrat, pendant la période en convention le porteur de projet va maintenir son statut social. En outre, certaines coopératives utilisent le CAPE pour valider une phase de test. Dans ce cas le porteur de projet n'est pas salarié de la coopérative mais il bénéficie de la couverture sociale des salariés. Si la phase test est concluante, un contrat de travail pourra, par la suite, être signé entre les deux parties.

Quand le porteur de projet décroche un chiffre d'affaires suffisant, en règle générale, il signe le Contrat d'entrepreneur salarié associé (CESA), avec la coopérative et il obtient alors le statut d'« entrepreneur salarié » avec maintien des allocations chômage (quand il ne dépasse pas un certain nombre d'heures de travail par mois). En intégrant une CAE le porteur de projet va développer en autonomie son activité en profitant d'un hébergement juridique incluant aussi le calcul et le paiement des cotisations sociales, en fonction du chiffre d'affaires généré, et émission de bulletins de paye. Pour tous ces services l'entrepreneur verse 10 à 15 % de son chiffre d'affaires et ainsi il participe à la mutualisation des services offerts par la CAE.

Il ne faut pas oublier que dans les services mutualisés de la CAE se trouvent aussi les relances des factures non payées et les recouvrements. Comme l'explique Viviane Leroy, coordinatrice générale de Coopaname :

Normalement, les entrepreneurs relancent leurs clients et quand ils ont un problème ils viennent vers nous et on les aide à faire une lettre plus costaud. [... Par la suite] on va relancer tous les clients sauf quand l'entrepreneur ne le veut pas. Qu'est-ce qui fait qu'un entrepreneur ne veut pas ? Quand il a une relation privilégiée avec son client [... ou] quand un entrepreneur était au courant. Par exemple, quand le client lui a dit : « Je ne paierai pas ce mois-ci, mais je paiera le prochain », on n'a pas besoin de relancer⁶¹³.

3.1.2.3. Conseil et accompagnement

Même si les dispositifs mis en place au niveau territorial et de l'État ont compensé le manque de « vitalité entrepreneuriale » française⁶¹⁴, comme nous l'avons vu, devenir un entrepreneur présente beaucoup de difficultés. Ces difficultés concernent le financement de son entreprise autant que l'apprentissage de la démarche entrepreneuriale. Pour affronter ce deuxième problème, les CAE proposent aux porteurs de projet l'opportunité de se former et développer les compétences nécessaires pour démarrer leur activité.

La deuxième raison pour laquelle un porteur de projet intègre une CAE c'est pour les dispositifs de conseil et d'accompagnement offerts gratuitement par la coopérative. Chaque CAE offre un accompagnement individuel et/ou collectif en vue de favoriser le développement de l'activité mise en place. En outre, de nombreuses formations à la gestion d'entreprise sont proposées en fonction des besoins des personnes qui intègrent la coopérative. Pour développer

⁶¹³ Entretien avec Viviane Leroy, le 1^{er} Juin 2016.

⁶¹⁴ STERVINO Sandrine - NOEL-LEMAITRE Christine, «Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable», op. cit., p. 70.

une activité en autonomie il ne suffit pas d'avoir un savoir-faire dans le métier choisi, il faut aussi savoir produire, vendre et gérer. L'alternative offerte par les CAE à l'immatriculation immédiate permet de prendre le temps pour apprendre la démarche entrepreneuriale sans devoir faire immédiatement un chiffre d'affaires important tout en ayant le soutien des dispositifs de formations.

Pour ce qui concerne l'accompagnement, Élisabeth Bost, fondatrice de la première CAE en 1995, le décrit de la manière suivante en se référant à la structure de la plus grande CAE francilienne, Coopaname :

L'ensemble de cet accompagnement vise à placer le porteur de projet dans les meilleures conditions pour développer son activité. Les échanges individuels avec un chargé d'accompagnement l'aideront à formaliser et à cadrer son projet ; les ateliers collectifs lui permettront petit à petit d'endosser son nouveau costume d'entrepreneur et lui donneront les outils indispensables à sa réussite ; les échanges avec les autres entrepreneurs, exerçant ou non dans le même secteur que le sien, enrichiront son expérience⁶¹⁵.

L'accompagnement dans une CAE se présente en général comme une articulation de plusieurs moments individuels et collectifs. L'échange avec le chargé d'accompagnement qui a le rôle d'encadrer le projet et d'aider l'entrepreneur dans les premières démarches comptables et administratives. Les ateliers collectifs concernant des thèmes précis, comme la prospection commerciale, le calcul du prix de revient ou le fonctionnement de la démocratie au sein de la coopérative, forment les entrepreneurs sur des sujets typiques de l'activité entrepreneuriale ou de la vie coopérative. Cette double opportunité est en général très appréciée par les porteurs de projet qui viennent d'intégrer la CAE.

Une particularité de l'accompagnement au sein d'une CAE, est que l'entrepreneur peut bénéficier de cet accompagnement individuel et collectif tout au long de sa présence dans la coopérative et pas uniquement dans la phase de démarrage.

Accompagnement et ateliers ne contribuent pas qu'au développement des compétences nécessaires à un porteur de projet pour démarrer son activité, mais aussi à « casser l'isolement » auquel un entrepreneur doit forcément faire face quand il vient de monter son activité. En effet, ils offrent l'opportunité de partager son expérience avec d'autres entrepreneurs en profitant du réseau de la coopérative. En fonction aussi de la dimension de la coopérative, l'accès au réseau de la coopérative peut s'avérer important pour connaître des personnes qui ont déjà lancé une activité dans le même métier ou un métier différent ou encore pour décrocher des affaires, mais surtout l'entrée dans le réseau de la coopérative permet des d'entrer en contact avec d'autres personnes et notamment avec des personnes qui partagent les mêmes problématiques. Plusieurs porteurs de projet identifient dans cette opportunité de rencontre une des raisons qui les a amenées à choisir d'intégrer une CAE ; comme le montre l'exemple d'un porteur de projet entré à Coopaname en avril 2016 qui affirme, en se référant aux premières rencontres d'intégration sous formes d'accompagnements collectifs :

⁶¹⁵ BOST Élisabeth, *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activité et d'emploi*, Valence, Repas, 2011, p. 21.

C'est intéressant de se revoir pour échanger sur nos projets [...] surtout] par rapport à quelqu'un qui monte sa société tout seul. [...] Avec le groupe on peut très bien fonctionner, parce qu'ils [les autres entrepreneurs accompagnés] ont une autre vision par rapport à la nôtre, si tu veux, une autre analyse de ton travail, et... Tac ! Ils peuvent avoir une idée que tu n'as pas eu parce que tu as la tête dedans tout le temps (E11).

Ou encore d'une animatrice d'atelier à Coopaname depuis 2011 qui dans la démarche des activités en groupe a trouvé des occasions de se sentir soutenu :

Je rencontre des gens que je n'aurais pas pu rencontrer autrement. [...] J'aime bien l'accompagnement collectif. C'est une occasion pour se prendre une pause et se sentir encouragé (E6).

3.1.2.4. *Le statut d'entrepreneur salarié*

La troisième raison conduisant un porteur de projet à intégrer une CAE concerne le dispositif juridique que la coopérative met à la disposition du porteur de projet. En effet, une fois que le porteur de projet atteint un chiffre d'affaires suffisant il peut obtenir le statut d'entrepreneur salarié⁶¹⁶.

L'entrepreneur salarié est défini par la loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 comme une personne physique qui crée et développe une activité économique en bénéficiant d'un accompagnement individualisé et de services mutualisés mis en œuvre par la CAE, en vue d'en devenir associée dans un délai de trois ans à compter de la conclusion du contrat avec la coopérative.

La particularité de ce statut est que l'entrepreneur salarié peut profiter d'une double caractérisation.

D'une part, en tant qu'entrepreneur, vis-à-vis de ses clients, il est considéré comme un « chef d'entreprise », comme un *freelance*. Il est totalement autonome dans la gestion de son activité : il choisit les prestations à proposer, il mène une démarche personnelle de prospection commerciale, il gère les temps propres à son activité, etc. Il a sa marque personnelle (ou une marque avec une ou d'autres personnes s'il a décidé d'entrer dans la coopérative avec des collaborateurs) et ses clients, restent toujours les siens comme l'indique aussi la loi du 31 juillet 2014. D'ailleurs, chaque CAE souligne très clairement qu'il n'existe pas de mutualité en termes de clientèle et que même en cas de sortie de la coopérative les clients de chaque entrepreneur restent à lui.

D'autre part, il a le même statut social que les salariés et donc, vis-à-vis du reste du monde (sécurité sociale, institutions diverses) il est un salarié classique. La vraie différence par rapport à un salarié classique est que l'entrepreneur salarié n'a pas un salaire fixe, parce que son salaire varie en fonction de son chiffre d'affaires. De plus, toujours en fonction de son chiffre d'affaires, il verse des cotisations sociales lui garantissant le droit social du statut de salarié.

Cette posture permet d'expérimenter une manière de vivre qui n'appartient pas à la vie d'un salarié classique, surtout pour ce qui concerne la gestion du temps, mais il en conserve

⁶¹⁶ Cf. le site internet de l'AFE, l'Agence France Entrepreneur : <<https://www.afecreation.fr>> [Consulté le 22 juin 2016].

les avantages. Par exemple, le témoignage d'un pigiste de Coopaname qui nous explique assez bien les avantages de cette posture en nous racontant la journée type d'un entrepreneur salarié et la liberté qu'il a dans la gestion du temps dans son quotidien :

Pouvoir accompagner mes enfants le matin, me mettre ici [bistrot], avec un petit café, [...] rentrer chez moi et dire : « Je n'ai pas envie de travailler chez moi » et pouvoir partir avec mon petit ordi et aller où je veux pour bosser, pouvoir à 16h30 aller chercher mes enfants, aller les amener à la musique, même le mercredi après-midi sans prendre une personne pour aller les chercher à midi, aller au musée avec eux l'après-midi, bosser le soir [...] de 23 heures à 2 heures, 3 heures du matin. Je me lève le matin à 7 heures et demie pour aller amener mes enfants, mais je rentre chez moi après le déjeuner et je fais une sieste d'une heure. [...] C'est même un truc de biorythmes : je fais ma sieste, ça veut dire que je vais vivre plus longtemps (E10).

Le cas de ce pigiste n'est pas un exemple isolé, parce que – comme relève aussi l'enquête menée en 2015 par Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani avec l'aide de Mathieu Rossignol-Brunet autour du rapport revenus-temps dans les CAE les plus grandes des deux réseaux (Coopérer pour entreprendre et Copéa), c'est-à-dire Coopaname et Oxalis⁶¹⁷ – les entrepreneurs salariés déclarent avoir la liberté de gérer temps de travail et temps de vie.

En fonction du chiffre d'affaires généré, l'entrepreneur salarié peut définir un contrat à temps partiel ou à temps plein qui peut continuellement évoluer. Grâce à son statut de salarié, il bénéficie des mêmes droits qu'un salarié (notamment droits aux congés payés, protection accident du travail et maladies professionnelles) et d'une indemnisation en cas de chômage.

En outre, le chiffre d'affaires n'est pas restitué de manière automatique et immédiate sous la forme d'un salaire, mais est utilisé dans la durée afin de lisser les salaires versés et les cotisations sociales afférentes. Avec l'objectif de créer une continuité dans le versement des cotisations sociales et de prévenir le manque de commandes, l'entrepreneur salarié peut décider en accord avec la coopérative de ne pas recevoir ses gains dans l'immédiat, mais de les lisser sur une période plus longue. Par exemple, un formateur peut recevoir 5.000 euros brut pour une semaine de cours et décider de lisser ce gain sur plusieurs mois. S'il décide de le lisser sur cinq mois, après avoir retiré la contribution pour les services de la CAE sur ces 5.000 euros, la coopérative va diviser le chiffre résiduel sur cinq mois et payer pour chaque mois les cotisations sociales correspondantes. L'entrepreneur va recevoir sur son compte personnel directement le salaire net.

En fin d'exercice, la plupart des CAE procède à la régularisation du calcul de la part variable et au versement du solde restant dû dans un délai maximum d'un mois après la date de l'assemblée générale statuant sur la clôture des comptes de l'exercice. Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, Coopaname se différencie des autres CAE autour de cette procédure en fin d'exercice.

Au niveau du contrat, jusqu'en janvier 2016 l'entrepreneur signait avec la coopérative un Contrat à Durée Indéterminée (CDI), maintenant il signe un Contrat d'entrepreneur salarié associé (CESA) toujours à durée indéterminée. Les modalités d'application de ce nouveau con-

⁶¹⁷ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella - ROSSIGNOL-BRUNET Mathieu, *Rapport enquête Revenus-Temps. Coopaname et Oxalis. Synthèse*, Juin 2016, p. 41.

trat prévu par la loi sont en train d'être mise en place et même s'il modifie la règle, il ne modifie pas les principes de fonctionnement de la CAE qu'on vient d'énoncer.

Pour ce qui concerne la rémunération de l'entrepreneur salarié, le CESA affirme qu'elle est composée d'une part fixe versée mensuellement et d'une part variable calculée en fonction du chiffre d'affaires de son activité, après déduction des charges directement et exclusivement liées à son activité et de sa contribution relative aux services mutualisés proposés par la CAE (10-15 % de la marge brut). Un acompte sur la part variable de la rémunération peut être versé mensuellement.

Parmi les services offerts par la CAE, le statut d'entrepreneur salarié attire surtout les personnes en reconversion et qui ont toujours travaillées comme salariés. Le statut de salarié est très intéressant pour les personnes qui ont toujours été salariées et qui n'ont jamais dû gérer en autonomie leurs salaires mais veulent continuer à cumuler leurs droits sociaux. L'opportunité de pouvoir cotiser en vue de la retraite rencontre également l'intérêt de plusieurs porteurs de projet, indépendamment de l'âge. Par exemple un porteur de projet de 30 ans nous a raconté pendant une journée de formation à Coopaname qu'il avait choisi la CAE aussi pour cette raison. Mais cet intérêt ne concerne pas seulement les jeunes, mais aussi les plus âgés, comme montre l'exemple d'un ébéniste proche de la retraite :

Je ne voulais pas me lancer dans une SAS [...] et je ne voulais pas être auto-entrepreneur parce que je suis proche de la retraite, d'une part, Coopaname me permet de continuer à cotiser, d'être salarié. [...] Et puis il y a le côté mutualisation qui m'intéresse. Le côté partage, le côté échange (E11).

Cependant, faire le choix d'être entrepreneur salarié a un coût financier : en choisissant le statut de salarié, l'activité de chaque entrepreneur doit pouvoir financer des cotisations sociales plus élevées que s'il était indépendant. Bien que cela se traduit par une protection sociale accrue, d'autre part, au quotidien les entrepreneurs salariés entrent en concurrence avec des micro-entrepreneurs dont les tarifs sont inférieurs aux leurs et qui peuvent bénéficier de toutes les exonérations censées encourager la création d'entreprises.

Choisir d'intégrer une CAE pour mettre en place son activité n'est donc pas forcément le choix le plus en matière économique : l'apport en matière de protection sociale vient d'un coût du travail plus élevé par rapport aux micro-entrepreneurs, auquel s'ajoute aussi la participation aux frais de gestion de la coopérative. Pourtant en plus des raisons déjà énoncées qui conduisent à intégrer une CAE, s'ajoute aussi le désir de participer au projet politique porté par la CAE en tant que structure d'accompagnement à l'entrepreneuriat, qui est une alternative à celles classiques.

Le témoignage d'un journaliste qui est entrepreneur salarié à Coopaname l'explique de manière très claire :

Je suis très [en phase] avec la dimension coopérative, le statut, etc. etc., même si financièrement ce n'est pas la chose la plus facile. Tu vois, si je fais des factures en tant qu'auto-entrepreneur je pense que ça serait plus profitable au niveau financier. [...] Mais je suis quand même très attaché à cette dimension militante de coopération. [...] Je tiens à ce statut coopératif et le fait d'être coopérateur moi-même ça me va tout à fait au niveau de l'éthique et des valeurs (E6).

3.1.2.5. Accord avec les idéaux politiques et les valeurs

Au-delà des raisons liées à la gestion du travail, le porteur de projet peut décider d'intégrer une CAE parce qu'il en partage les idéaux politiques et les valeurs. Il ne faut pas oublier que les Coopératives d'Activités et d'Emploi sont nées dans le cadre de l'Économie sociale et solidaire comme une réponse différente aux défis concernant l'augmentation du travail précaire, l'exclusion sociale et professionnelle, et l'inadaptation des modèles classiques de création d'entreprises⁶¹⁸.

En critique ouverte avec l'individualisation de la relation du travail et la promotion de la création d'entreprises individuelles – notamment sous la forme de l'auto-entrepreneuriat – la démarche politique des CAE, comme l'ont souligné l'entrepreneure salariée de Coopaname Nathalie Devolve et son ex-directeur général Stéphane Veyer à un colloque de Riess en 2009 :

consiste à chercher la reconstruction des droits, de la sécurité, des protections, de la solidarité là où il n'y en a plus, par et pour les principaux concernés : ceux qui par aspiration ou par contrainte sont amenés à envisager la création d'une micro-entreprise isolée⁶¹⁹.

Le projet politique qui accompagne la CAE concerne alors la redéfinition du rapport au travail à partir de l'institution d'un nouveau modèle de travail se fondant sur le partage d'un projet collectif regroupant tous ceux qui n'envisagent pas de créer leur entreprise dans une démarche entrepreneuriale classique.

Contre le risque de l'individualisation et de l'isolement et en connaissant très bien les enjeux de la création d'entreprises, les CAE proposent un nouveau modèle sous la forme d'une entreprise d'économie sociale respectant la définition de Claude Vienney qui la décrit comme : « la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et un rapport de sociétariat »⁶²⁰.

Cette combinaison se traduit par une approche entrepreneuriale qui emprunte autant à l'association qu'à la mutuelle et à la coopérative⁶²¹.

Les relations qui peuvent se développer entre les entrepreneurs salariés au sein d'une CAE laissent transparaître leur caractère « associatif » : la coopérative consiste en un lieu d'échanges, de convivialité, d'entraide. Les entrepreneurs ont l'opportunité de croiser d'autres personnes affrontant les mêmes défis ou ayant déjà eu les mêmes difficultés, ils peuvent se constituer en groupement d'entrepreneurs partageant le même secteur d'activité ou le même métier ou encore ils peuvent offrir leurs connaissances et compétences sur le marché interne à la coopérative et constituer de nouvelles entités au sein de la CAE. La dimension politique de cette démarche concerne le choix de développer une activité dans un collectif et en coopérant en opposition direct avec l'individualisation néolibérale.

⁶¹⁸ AVISE, *Créer une coopérative d'Activités et d'Emploi*, op. cit., p. 2.

⁶¹⁹ DELVOLVE Nathalie - VEYER Stéphane, *De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale*, Riess, 2009, p. 3.

⁶²⁰ VIENNEY Claude, *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, CIEM, 1980.

⁶²¹ Cf. DELVOLVE Nathalie - VEYER Stéphane, "La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une Coopérative d'Activités et d'Emploi", *Recma*, n° 319, 2011, pp. 78-96.

En outre, les entrepreneurs qui intègrent une CAE sans la volonté ou la capacité de participer à la vie collective peuvent être amenés à décider d'en sortir. C'est le cas d'un artisan créateur de bijoux qui, ayant quitté Coopaname environ huit mois après son entrée, reconnaît que son incapacité à s'engager dans les activités de la coopérative sont l'une des raisons de son ~~son~~ sa sortie :

C'est intéressant de pouvoir échanger avec des gens [...] qui ont les mêmes problématiques que tu as. [...] Les petits groupes permettent déjà d'entrer en contact avec des gens, [...] après c'est à toi de faire la démarche pour en rencontrer d'autres. [...] C'est aussi pour ça que moi je suis sorti de Coopaname, parce que je n'arrive pas à avoir assez de temps pour m'investir là-dedans. L'un des buts de Coopaname est aussi de pouvoir mettre en relation un certain nombre de personnes [...] de rassembler des gens, de mettre en relation les gens pour qu'ils puissent échanger entre eux et créer une sorte de mission, des partenariats. [...] Donc] Ce n'est pas le modèle de la CAE qui me posait problème, c'est surtout l'impossibilité de m'investir (E9).

D'autre part, participer à la vie collective de la coopérative peut conduire au développement de nouvelles opportunités commerciales pour soi et pour les autres entrepreneurs, comme le montre très clairement l'exemple raconté par un entrepreneur salarié photographe et également animateur d'ateliers au sein de Coopaname :

[Ce que j'aime à Coopaname c'est] cette association qui fait que chacun a un côté positif quand tu montes des projets avec des gens. [...] Ça veut dire que pour monter des projets tu peux partir de la demande de ton client [simulation d'un dialogue] : « Vous avez envie de quoi ? » « Ah, mais en effet ce n'est pas la photo qu'il vous faut c'est autre chose, c'est des graphistes, d'enregistrement vidéo ». « Mais, en effet, là vous n'êtes pas prêt ; il faudrait avoir un directeur artistique ». « Attendez. Moi j'ai des collègues, on va le faire ensemble ». Alors tu passes d'une petite commande à une commande plus grosse. Mais tu peux vraiment répondre à la demande de ton client, ou de la personne, du créateur, de l'artisan, sans devoir lui mentir ou le transformer. Tu n'as pas à dire : « Attends, comment je vais faire pour faire de la photo avec ce qu'il veut ». Tu vas dire : « Tu veux ça, bien, je te réoriente vers quelqu'un qui te correspond mieux ». Parce que c'est ça le but, c'est de répondre aux demandes avec ce qui est plus pertinent. Et Coopaname te permet ça [...] avec d'autres tu peux avoir la meilleure réponse qui soit pour les gens, tu peux monter d'autres projets. Quelqu'un a besoin d'un photographe ? Il va faire appel à toi (E4).

Même si participer à la vie collective de la coopérative n'est pas une condition nécessaire pour l'intégrer, car non tous les entrepreneurs n'y prennent pas part, elle est quand même une des plus grandes opportunités qu'une telle coopérative offre pour le développement de l'activité.

Cependant, l'avantage d'appartenir à une entreprise collective ne représente pas seulement une opportunité d'échanges et de partages, mais aussi dans les faits que « une société qui présente plusieurs millions d'euros de chiffre d'affaires peut servir chacun de ses membres dans le rapport de force qu'il est susceptible d'engager avec ses clients-donneurs d'ordres »⁶²². Cela signifie que le caractère associatif de la CAE peut amener à une dimension syndicale pre-

⁶²² DELVOLLE Nathalie - VEYER Stéphane, *De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale*, op. cit. p. 4.

nant en charge les problématiques rencontrés par ses entrepreneurs salariés quand ils arrivent sur le marché. Comme exemple il y a la définition et le respect des tarifs, les circonstances du travail en sous-traitance, les conditions de sécurité dans l'exécution d'une mission, les délais de paiement, etc.

Dans ce cadre s'inscrit l'objectif de sécurisation du parcours des entrepreneurs qui relève des pratiques mutualistes. L'acceptation de faire facturer, encaisser et gérer son argent par la coopérative met la CAE dans la position « de gérer un volant de trésorerie collective qui permet une garantie mutuelle de la stabilité des salaires versés »⁶²³. La CAE peut aussi décider d'avancer l'argent nécessaire pour soutenir les projets de ses entrepreneurs salariés.

Cette essence mutualiste se retrouve aussi dans le projet de certaines CAE qui ont comme but de se constituer en « mutuelles de travail », c'est-à-dire comme entreprises collectives dans lesquelles les personnes se protègent mutuellement et dans la durée. L'expression « mutuelle de travail » ne concerne pas seulement la mutualisation des moyens, mais se réfère aussi à la mutualisation des compétences professionnelles, des risques, des ressources, des temps et des revenus en véritable contre-tendance avec le modèle de création d'entreprises individuelles. Un tel projet s'enracine dans la structure coopérative des CAE qui permet l'agrégation des résultats des diverses activités, le traitement de ces résultats à l'échelle collective et la création des réserves impartageables. La croissance de chaque activité contribue alors à la croissance de la coopérative et au fur et à mesure qu'une CAE grandit, elle se construit également en tant qu'entreprise collective en consolidant ses fonds propres, se dotant d'outils de développements mutualisés des activités et portant des méso-projets qui impliquent parfois des dizaines d'entrepreneurs (prestations communes, plates-formes partagées de commercialisation de produits, etc.)⁶²⁴. En d'autres termes, la participation de chaque entrepreneur salarié à la richesse de la CAE se traduit en investissements dont il profite.

En guise de conclusion sur le thème du projet politique qui oriente l'activité des CAE, on peut soutenir que choisir d'intégrer une CAE ne signifie pas seulement opter pour une structure parmi les autres pour développer son activité, mais aussi s'engager dans un projet d'entreprise partagée qui demande un investissement personnel plus important. Cette demande d'investissement est particulièrement évidente si on rappelle que la structure coopérative véhicule la naissance d'un rapport de travail dans la durée avec comme but le sociétariat, qui est, en outre, devenu obligatoire après le troisième année comme entrepreneur salarié. Où l'accès au sociétariat ouvre la porte à la participation active et directe aux processus décisionnels de la coopérative par la voie démocratique.

L'ensemble de ces aspects conduisent à une conséquence qu'on ne peut pas négliger : le choix d'intégrer une CAE finit par ne plus concerner que les porteurs de projet, mais aussi des travailleurs qui désirent s'impliquer dans le projet politique de la coopérative. C'est le cas d'un guide conférencier qui, après sa retraite, a choisi de continuer à travailler pour continuer à être un « rouage de la société » et qui a opté pour la CAE aussi pour la mentalité d'Économie sociale et solidaire, car il a fait le constat qu'à un certain point de la vie il faudrait aller au delà d'une vision individualiste du travail et s'engager dans un projet plus utopique (E7).

⁶²³ *Ibi*, p. 5.

⁶²⁴ *Ibi*, pp. 5-6.

Ou encore d'un entrepreneur salarié de 42 ans où le choix d'intégrer la coopérative s'enracine dans un changement de perspective par rapport au salariat classique :

J'étais assez heureux en tant que salarié, j'ai appris pas mal des choses, j'ai fait un très bon réseau, mais il y a eu un moment où il y avait beaucoup de matins où je me levais pour aller travailler et je n'avais plus envie d'y aller. Ça n'avait plus aucun sens. J'avais l'impression que je n'apprenais plus rien, que c'était redondant, etc. une espèce d'insatisfaction un peu profonde, un peu structurée les dernières années. Et je me suis renseigné sur les formes un peu collaborative du travail. [...] J'ai pris quelque mois de pause intégrale. [...] Et quand il a fallu que je me remobilise pour décider quoi faire de ma vie, j'étais dans l'incapacité de chercher du travail salarié, c'est-à-dire rentrer dans un bureau des RH pour lui dire : « Écoutes, j'ai vraiment envie de travailler pour toi », c'était complètement impossible. Parce que j'étais dans une démarche personnelle où j'ai fait l'analyse : je manquais de liberté [...] Et j'ai choisi de ne plus retourner travailler dans une structure et finalement, je me suis dit, le salariat c'est quand même de « l'infantilisation », c'est-à-dire de 9 heures à 19 heures. [...] Je suis là encore dans une réflexion personnelle à la foi de liberté, et de sobriété comme consommateur (E10).

Surtout dans le cas des ex-salariés, choisir de s'engager dans un projet entrepreneurial peut s'avérer aussi comme un rejet de la subordination et des obligations du travail salarié, comme la difficulté à gérer son temps de vie. En effet, la spécificité de la structure de la CAE donne l'opportunité de sauvegarder sa propre autonomie mais en atténuant les risques et les difficultés de la mise en pratique d'un projet individuel.

Il faut toutefois souligner que le projet politique n'a pas le même poids dans toutes les CAE à tel point – comme on va détailler dans le paragraphe dédié à l'histoire de ces coopératives – qu'on peut identifier trois générations de CAE dont la troisième, représentant la perspective politique la plus ambitieuse, est incarnée par le projet de Coopaname.

3.1.2.6. Les étapes du parcours de l'entrepreneur salarié

La coopérative d'activité et d'emploi apporte une solution aux créateurs en combinant un statut de salarié, un suivi de l'activité et un cadre de mutualisation des moyens. L'entrepreneur bénéficie d'un soutien dans la durée, tout au long de sa présence dans la coopérative, jusqu'à ce que son activité soit installée ou qu'il décide d'interrompre ou d'abandonner son projet.

Pour s'intégrer dans une CAE, plusieurs étapes sont nécessaires et elles correspondent à des accords différents qui lient l'entrepreneur en devenir et la structure coopérative. En détail, on peut reconnaître trois états dans le parcours d'un entrepreneur⁶²⁵ : l'entrepreneur accompagné, l'entrepreneur salarié et l'entrepreneur associé.

La première étape est le « diagnostic » de l'activité de l'entrepreneur. Après une première réunion collective qui présente le fonctionnement, les valeurs et les spécificités de la CAE, l'activité de l'entrepreneur est analysée dans un entretien individuel. Même si une des spécificités des CAE est d'accepter tous les projets, à ce niveau on trouve une sélection des activités dont les critères ne concernent pas directement la rentabilité du projet, mais le niveau de défi-

⁶²⁵ Cette distinction est reprise par le mémoire en Droit d'Anne Pasdelou-Bargoni (PASDELOU-BARGONI Anne, *Les coopératives d'activités et d'emploi*, Mémoire pour le diplôme de Master 2 Droit social, Université de Nantes, Présenté et soutenu le 7 septembre 2015, partie II).

inition du projet, la couverture de l'assurance et l'intérêt à partager les objectifs de la coopérative.

A l'issue de cette rencontre ou par la suite (comme dans le cas de Coopaname, dans la première réunion collective d'intégration), l'entrepreneur va signer une convention d'accompagnement avec la coopérative ou un CAPE. Avec la signature de la convention d'accompagnement ou du CAPE, l'entrepreneur accompagné entre dans une phase de test et pendant une durée non définie (par exemple, à Coopaname, la convention peut être renouvelé de trois mois en trois mois sans limites), le porteur de projet teste son produit ou son service en conservant son statut initial. Par exemple, l'entrepreneur reste demandeur d'emploi s'il bénéficie de ce statut.

Pendant cette phase de test, l'entrepreneur peut prendre part aux activités d'accompagnement collectif destinées à élaborer une démarche entrepreneuriale et commencer à prospecter et à produire en utilisant le n° SIRET de la CAE.

En ce qui concerne la convention d'accompagnement, bien que les conventions ne soient pas véritablement reconnues juridiquement, elles sont toutefois tolérées au nom du droit à l'expérimentation dont bénéficient les CAE⁶²⁶.

Dans un deuxième temps, lorsque l'activité se développe et qu'elle génère un montant de chiffre d'affaires suffisant, chaque porteur de projet signe un contrat de travail (CESA) avec la CAE. Il assume alors le statut d'entrepreneur salarié et définit avec la coopérative le temps de travail ainsi que la rémunération en fonction de son chiffre d'affaires prévisionnel. À partir de ce moment, l'entrepreneur est juridiquement et socialement salarié de la coopérative, qui facture, encaisse, et porte la responsabilité juridique sur tous ses actes professionnels. Par la suite, le contrat de travail est modifié en fonction de l'évolution du chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires est transformé en salaire via les fonctions mutualisées de la coopérative (comptabilité, contrôle de gestion, direction générale).

Dans un troisième temps, les entrepreneurs salariés dont l'activité a atteint un régime de croisière et qui souhaitent faire durablement de la coopérative le cadre d'exercice de leur activité professionnelle peuvent décider de rester dans la CAE et en devenir associés. La CAE est en effet une Scop régie par le principe « une personne = une voix », ainsi l'accès au sociétariat est l'aboutissement naturel (et choisi) d'une démarche progressive d'appropriation de l'entreprise. Les entrepreneurs sont invités par la loi à devenir associé de la CAE dans un délai maximum de trois ans à compter de la conclusion du CESA, sinon le contrat prend fin. Devenir associé signifie prendre part à l'élaboration du projet collectif de la CAE en participant aussi aux processus démocratiques de prise de décisions (par exemple, assemblée générale, comités, IRP, etc.). Le sociétariat s'inscrit alors dans le choix de faire durablement de la CAE le cadre d'exercice de son activité et donc d'investir aussi sur le projet de la coopérative au delà de son projet individuel.

La présence au sein de la CAE s'inscrit *a priori* dans la durée, pourtant l'entrepreneur salarié peut aussi choisir de quitter la coopérative.

L'entrepreneur peut décider de sortir pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il peut sortir pour créer ou reprendre une entreprise qui va bénéficier des exonérations fiscales réservées

⁶²⁶ BOUDES Mélissa, "Repenser le travail à l'intersection des ordres institutionnels Le cas des coopératives d'activités et d'emploi", *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 269-270, 2015, p. 106.

aux entreprises nouvelles. Dans ce cas, la CAE lui aura alors permis de tester, lancer et développer son activité en toute sécurité⁶²⁷. En outre, il peut aussi décider de quitter la coopérative pour retourner à un emploi salarié. Enfin, il peut décider de mettre fin à son projet si celui-ci s'avère non viable, dans ce cas il reviendra à son ancien statut sans perte de ses droits sociaux.

Quand l'entrepreneur prend cette décision normalement le contrat avec la coopérative est interrompu par une rupture conventionnelle du contrat de travail⁶²⁸, qui permet à l'employeur et au salarié de mettre fin, d'un commun accord, au contrat de travail (hors période d'essai), dans les conditions établies ensemble dans une convention homologuée.

3.1.2.7. Une comparaison : la CAE entre la couveuse et la société de portage salarial

À cause de son statut, la CAE peut paraître soit une pépinière d'entreprises ou encore une couveuse, soit une société de portage salarial, mais en réalité elle ne coïncide ni avec l'une ni avec l'autre : d'une part, parce qu'elle ne sélectionne pas les projets retenus et propose une formation en permanence au niveau individuel ou au niveau collectif ; d'autre part, parce qu'elle n'a pas comme but de créer plusieurs petites entreprises individuelles, mais de développer une entreprise partagée et composée d'entrepreneurs salariés⁶²⁹.

Dans l'esprit collectif, ces structures sont très souvent rapprochées, mais si nous entrons plus dans le détail, il existe plusieurs différences entre elles à la fois dans leur statut juridique, dans leurs objectifs et dans la manière d'accompagner le porteur de projet⁶³⁰.

Tout d'abord, au niveau du statut juridique de la structure, il faut souligner que les sociétés de portage salarial, étant des sociétés commerciales, n'appartiennent pas au secteur de l'Économie sociale et solidaire et donc n'adhèrent pas à ses principes – tels que la gestion démocratique (sur la base d'« une personne = 1 voix »), le but non lucratif de la société et la poursuite d'objectifs sociaux. Par contre, la couveuse appartient au milieu de l'Économie sociale et solidaire et peut aussi assumer la forme d'association ou de coopérative, mais à la différence de la CAE elle s'occupe seulement d'accompagner les porteurs de projet dans le court terme (jusqu'à trois ans maximum) sans la volonté de les faire devenir associés. Dans ce cadre, devenir associé d'une CAE est un réel engagement par rapport au choix de s'adosser à une structure de portage salarial ou de profiter de l'accompagnement d'une couveuse. Dans ces derniers cas, les « portés » ne gèrent pas la structure comme les salariés entrepreneurs associés dans le cadre d'une CAE, mais ils sont « utilisateurs » de l'entreprise de portage ou de la couveuse.

Pour ce qui concerne les contrats, si les couveuses ne peuvent signer avec les porteurs de projet qu'un CAPE, CAE et sociétés de portage salariales ont comme point commun d'abriter des projets d'entrepreneurs en leur faisant bénéficier du statut de salarié.

Même si avant la réglementation juridique⁶³¹, CAE et sociétés de portage salariale étaient regardées de la même manière par les contrôleurs du travail – notamment comme une forme

⁶²⁷ SANGIORGIO Joseph - VEYER Stéphane, «Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale», *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 1, n° 1, 2009, p. 54.

⁶²⁸ Cf. Service Public, *Fiche pratique : Rupture conventionnelle d'un CDI*. Disponible ici : <<https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23261>>.

⁶²⁹ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, «Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle», op. cit., p. 216.

⁶³⁰ Cf. PASDELOU-BARGONI Anne, *Les coopératives d'activités et d'emploi*, op. cit.

de travail atypique où, dans les faits, le lien de subordination n'était pas toujours clairement établi⁶³² – les objectifs de ces deux structures ont toujours été très différentes. Les CAE sont nées avec l'objectif de représenter une alternative à la création d'une entreprise individuelle en proposant un modèle d'entreprise partagée construit sur des opportunités de formations et d'échanges, sur une structure mutualisée des services et sur la mise en œuvre de formes d'accompagnement qui aident le salarié à gérer une activité indépendante. En revanche, les sociétés de portage représentent surtout un cadre légal qui évite au porté de devenir auto-entrepreneur avant d'avoir testé son entreprise. En outre, bien que l'ordonnance du 2 avril 2015 réitère les contraintes de l'Accord du 24 juin 2010 en obligeant les entreprises concernées à avoir une activité exclusive et unique de portage salarial, ainsi qu'à former et accompagner les portés, l'accompagnement n'est pas au cœur des sociétés de portage. De plus, la société de portage prévoit souvent un minimum de facturation, au contraire de la CAE, où le salarié entrepreneur peut prendre son temps en profitant de formes d'accompagnement variées avant de se lancer dans son activité. Toujours au niveau du contrat, le contrat de portage salarial se construit sur des missions successives ; alors que dans une CAE, l'activité est continue, et le fait de devenir associé dans la coopérative implique un lien de collaboration sur le long terme. Donc le lien qui unit le porteur de projet à la société de portage ou à la CAE est différent : dans la société de portage c'est un lien de client à prestataire de services ; au sein d'une CAE, les accompagnants et les accompagnés sont associés au même projet⁶³³.

Comme le souligne Anne Pasdeslou-Bargoni dans son mémoire, la plus grande différence entre société de portage et CAE concerne alors l'engagement du salarié :

Le porté cherchera une grande autonomie, alors que le salarié-entrepreneur s'oriente vers un cadre collectif pour développer son activité sur le long terme, la synergie et la collaboration avec les autres membres de la coopérative et en tant qu'associé sa participation à un projet commun⁶³⁴.

L'engagement dans le long terme et l'orientation à participer à un projet partagé – soutenus par l'opportunité de participer à la prise de décision en tant qu'associé – représentent les caractères les plus spécifiques de la CAE et pas seulement par rapport à la société de portage mais aussi en comparaison avec la couveuse.

La culture collective véhiculée par la CAE, consolidée par la vocation des entrepreneurs salariés à devenir associés et la richesse des métiers⁶³⁵, est ce qui rend cette structure unique et, pour certains, préférable aux deux autres :

J'ai essayé le portage salarial et ça ne m'a pas plus, ce qui me plaisait c'était l'idée que je ne m'occupe de rien, ils s'occupent de mon salaire et je peux faire mon boulot : je trouve ça génial. Mais le portage salarial où je l'ai fait il n'y avait que des consultants ; ils avaient tous cinquante ans et tous un costume gris. C'était sinistre ! (E8)

⁶³¹ Pour les CAE on se réfère à la Loi du 31 juillet 2014 **loi** relatif à l'Économie sociale et solidaire et pour les sociétés de portage à l'ordonnance du 2 avril 2015.

⁶³² La difficulté se trouvait entre le déroulement du travail en dehors de l'entreprise pour le compte de l'entreprise utilisatrice et l'absence de lien de subordination directe entre celle-ci et le travailleur.

⁶³³ STERVINO Sandrine - NOEL-LEMAITRE Christine, "Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable", *Management & Avenir*, n° 20, 2008, p. 70.

⁶³⁴ PASDELOU-BARGONI Anne, *Les coopératives d'activités et d'emploi*, p. 75.

⁶³⁵ Il faut rappeler que dans les sociétés de portage il s'agit seulement de professions intellectuelles.

Cet exemple d'une coach à Coopaname depuis 8 ans et qui avant de choisir d'intégrer une CAE était dans une société de portage, explique bien les raisons de préférence d'une coopérative à ce dernière. Ainsi que le témoignage d'un développeur web en reconversion à Coopaname, qui explique pourquoi choisir une CAE plutôt que la couveuse qu'il avait intégrée pendant un an :

La couveuse permet de tester tout simplement son activité. [...] [Par rapport à une CAE] juridiquement c'est un peu la même chose. [...] Mais] la couveuse ça ne dure qu'un an donc au bout d'un an il faut savoir ce qu'on va faire, quel statut on va avoir pour l'entreprise. [...] À Coopaname tu peux continuer à développer ton entreprise (E3).

Dans le tableau ci-dessous⁶³⁶ les différences entre les structures sont reprises et détaillées.

	Coopératives d'Activités et d'Emploi	Couveuses	Sociétés de portage salarial
Statut juridique de la structure	Coopérative (Scop ou Scic)	Association ou coopérative	Société commerciale
Pour quel public ?	Toute personne (demandeur d'emploi, allocataire du RSA, salarié à temps partiel...), à la recherche d'un cadre légal pour tester ou exercer une activité indépendante.	Tout porteur de projet (à l'exclusion des salariés à temps plein), à la recherche d'un accompagnement personnalisé et d'un cadre légal pour tester une activité indépendante.	Toute personne ayant un statut de cadre, disposant d'une d'expertise et d'une autonomie, à la recherche d'un cadre légal pour répondre à une ou plusieurs offres d'activité indépendante soit ponctuellement, soit de manière constante.
Activités représentées	Toute activité à l'exception de certaines activités réglementées.	Toute activité à l'exception des activités réglementées ou celles nécessitant un local commercial.	Les activités du conseil principalement.
A quelle étape de leur projet ?	Avec une première hypothèse de marché.	Lorsque le projet est assez formalisé et qu'il est prêt à être testé.	Lorsqu'une mission lui est confiée.
Durée	Pas de durée limitée, vocation à devenir associé	Période légale du CAPE	Pas de durée limitée
Services proposés	<ul style="list-style-type: none"> Hébergement juridique de l'activité. Calcul et paiement des cotisations sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Hébergement juridique de l'activité. Apprentissage du métier de chef d'entre- 	<ul style="list-style-type: none"> Hébergement juridique de l'activité. Facturation. Calcul et paiement

⁶³⁶ Le tableau est une version modifiée de l'original Disponible ici le site internet de l'AFE, l'Agence France Entrepreneur (<https://www.afecreation.fr/pid14972/entreprendre-autrement.html?espace=1&tp=1>).

	<ul style="list-style-type: none"> • Emission de bulletins de paye. • Accompagnement et formation de l'entrepreneur salarié. • Mise en relation avec les autres entrepreneurs salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi administratif de chaque activité. • Mise en réseau des créateurs. • Déclaration aux organismes sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • des cotisations sociales. • Emission de bulletins de paie.
Frais de gestion	De 10 % à 15 % calculés sur le montant du chiffre d'affaires HT.	Participation possible aux frais liés aux services de l'entreprise : par exemple de 0 à 5 % du chiffre d'affaires HT.	De 5 % à 15 % calculés sur le montant du chiffre d'affaires HT.
Minimum de facturation	Non	Non	Oui
Statut social	<ul style="list-style-type: none"> • CAPE : le porteur de projet n'est pas salarié de la coopérative mais il bénéficie de la couverture sociale des salariés. • CESA : statut de salarié avec maintien des allocations chômage (dans le cadre de la reprise d'une activité réduite). 	L'entrepreneur peut conserver ses allocations chômage pendant l'exécution du CAPE et s'ouvrir de nouveaux droits s'il est rémunéré.	<ul style="list-style-type: none"> • CDD : salarié avec maintien des allocations chômage (dans le cadre de la reprise d'une activité réduite). • Droit aux allocations chômage en cas de rupture du contrat de travail sous certaines conditions.
Existence d'un contrat de travail	Oui (CESA)	Non (Cape uniquement)	Oui (CDD)
Paiement des cotisations sociales aux organismes sociaux	Par la coopérative en fonction du chiffre d'affaires généré.	Par la couveuse en fonction du chiffre d'affaires généré.	Par la société de portage en fonction du chiffre d'affaires généré.
Formations dispensées	Oui. Accompagnement individuel et accompagnement collectif.	Oui. Formations spécifiques pour soutenir l'apprentissage du métier de chef d'entreprise et accompagnement individuel.	Quelques structures proposent des formations.

3.1.2.8. Choisir entre CAE ou auto-entrepreneuriat

Malgré les grandes différences entre l'auto-entrepreneuriat et le modèle des Coopératives d'Activités et d'Emploi, dans l'esprit commun l'écart entre les deux n'est pas toujours évident et à tel point qu'en 2009, l'année du lancement du régime d'auto-entrepreneur, les CAE déjà existantes ont vu plusieurs entrepreneurs partir (mais très souvent aussi revenir) pour gérer son activité en tant qu'auto-entrepreneur.

Le paragraphe suivant va expliciter les différences et pourquoi choisir entre l'un ou l'autre modèle implique des situations et des décisions très différentes de l'idée de départ.

Le régime d'auto-entrepreneur a été voté en août 2008 dans le cadre de la loi dite « de modernisation de l'économie » et il est destiné aux entrepreneurs individuels réalisant de faibles chiffres d'affaires⁶³⁷. Dès son introduction à partir de janvier 2009 il a été promu comme une « modalité novatrice de travail, censée libérer les énergies créatrices »⁶³⁸ et soutenant une « triple révolution »⁶³⁹ : une révolution administrative étant une simplification des démarches de création d'entreprises ; une révolution fiscale, parce que les prélèvements sont proportionnels au chiffre d'affaires ; et surtout une révolution « culturelle et sociétale », puisque le dispositif représente un permis d'entreprendre pour tous.

Dans ce cadre, l'auto-entrepreneuriat ne fait pas seulement partie des dispositifs incitant chômeurs et inactifs à créer leur propre emploi, mais il invite aussi les salariés à développer une activité de travail complémentaire et ainsi à cumuler les revenus.

Concrètement, cette option dispense de l'immatriculation au registre du commerce ou au répertoire des métiers, exonère de la TVA, supprime le forfait incompressible de cotisations sociales et propose un versement à taux fixe de l'impôt sous conditions de ressources. Le régime d'auto-entrepreneur est donc attrayant pour ceux qui souhaitent tester un projet n'exigeant pas de financement et entraînant peu de charges. Il est également attrayant pour ceux qui ne veulent pas développer leur affaire et désirent réduire au minimum le temps consacré aux formalités sociales et fiscales.

Par contre, comme le souligne Robert Papin dans son bestseller *La création d'entreprises*, ce régime ne conviendra pas aux créateurs qui souhaitent développer leur entreprise, à ceux qui prévoient des déficits durant les premiers exercices et, enfin, à ceux qui veulent tenir une comptabilité pour mieux contrôler leurs activités⁶⁴⁰.

En effet, alors que le régime d'auto-entrepreneur présente l'avantage de la simplicité, il présente également des inconvénients et notamment celui de payer des impôts même si l'activité est déficitaire. Il peut en plus poser un problème de trésorerie car, au titre de l'année d'option, l'entrepreneur devra payer les prélèvements libératoires, mais également les acomptes provisionnels sur ses revenus de l'année précédente. Enfin, en supprimant les cotisations sociales, en cas d'échec ce statut ne donne aucune garantie à l'entrepreneur et le ra-

⁶³⁷ Les seuils du régime sont fixés à 32.900 euros pour les activités de service et pour les professions libérales, à 82.200 euros pour les activités commerciales et d'hébergement (seuils valables jusqu'au 31 décembre 2016).

⁶³⁸ ABDELNOUR Sarah, « L'auto-entrepreneur : une utopie libérale dans la société salariale ? », *Lien social et Politiques*, n° 72, 2014, p. 152.

⁶³⁹ Cf. NOVELLI Hervé, *La révolution auto-entrepreneur*, Ouverture du Colloque « Le statut de la liberté », 22 juin 2010. Disponible ici : <<http://www.fondapol.org/debats/1849/>>. Hervé Novelli était Secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et moyennes entreprises, du Tourisme et des Services.

⁶⁴⁰ PAPIN Robert, *La création d'entreprises*, op. cit., pp. 556-557.

mène face aux difficultés concernant le thème de la sécurisation du parcours du créateur d'entreprise. Pour tous ces raisons, en accord avec l'étude menée par la Cour des comptes sur les dispositifs français de soutien à la création d'entreprises⁶⁴¹, nous soutenons que, même si le régime d'auto-entrepreneur a sensiblement dynamisé la création d'entreprises en France, il a également renforcé, dans l'ensemble, les caractéristiques défavorables la pérennité et le développement des entreprises individuelles.

De ce fait, on peut conclure que le régime d'auto-entrepreneur convient mieux à ceux qui ont déjà une activité, et notamment aux salariés, parce qu'ils vont profiter de ce régime pour augmenter leurs revenus sans perdre leurs droits sociaux. Une remarque partagée aussi par Alain Fayolle qui affirme :

L'auto-entrepreneuriat va bénéficier à celles et à ceux qui ont déjà une activité. Pour les autres, les demandeurs d'emploi, leur faire croire qu'en abaissant la hauteur de la première haie, ils vont pouvoir devenir des coureurs de 110 mètres haies relève d'une certaine forme d'inconscience ou de manipulation politique⁶⁴².

Pour ce qui concerne la comparaison avec le modèle proposé par la CAE, les différences se concentrent autour des objectifs de développement de l'entreprise, des garanties sociales auxquelles l'entrepreneur salarié a accès et du choix de créer son activité en sortant de l'isolement.

Au niveau des objectifs de développement, on vient de voir que le régime d'auto-entrepreneur peut se révéler très utile pour ceux qui veulent seulement tester leur activité et qui conçoivent cette activité comme secondaire. Dans ces cas particuliers, même les permanents d'une CAE peuvent conseiller d'adhérer au régime d'auto-entrepreneur pour tester l'activité avant de rentrer dans la coopérative, comme l'explique aussi Noémie de Grenier, codirigeante de Coopaname : « Je n'ai pas de problèmes avec le côté activité secondaire », mais elle suggère l'auto-entrepreneuriat seulement si la personne a « déjà une protection sociale par ailleurs »⁶⁴³.

En outre, au démarrage d'une activité le statut d'auto-entrepreneur permet d'avoir accès aux financements pour la création d'entreprises. Une chose qu'il n'est pas possible de faire dans une CAE en tant que salarié de cette dernière.

Par contre, pour ceux qui ont le désir de développer leur activité comme première source de revenus et dans la durée, le modèle de CAE est sûrement le plus adapté, comme le démontre aussi l'enquête sur le rapport revenus-temps dans les CAE menée par Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani avec l'aide de Mathieu Rossignol-Brunet qui indique que les revenus des entrepreneurs salariés sont le double de la moyenne nationale des revenus des auto-entrepreneurs⁶⁴⁴. Non seulement l'absence de seuils, mais aussi l'obligation de devenir associé au bout de trois ans comme entrepreneur salarié met en évidence cette vocation que le porteur de projet doit avoir quand il intègre une CAE. Cette vocation s'inscrit également souvent

⁶⁴¹ COUR DES COMPTES, *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises. Tome 1*, op. cit., p. 8.

⁶⁴² FAYOLLE Alain, "Nécessité et opportunité : les 'attracteurs étranges' de l'entrepreneuriat", *Pour*, n° 1, 2010, p. 38.

⁶⁴³ Entretien avec Noémie de Grenier, le 29 Juin 2016.

⁶⁴⁴ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella - ROSSIGNOL-BRUNET Mathieu, *Rapport enquête Revenus-Temps*, op. cit., p. 6.

dans le désir d'avoir des garanties étant que salarié, notamment les droits sociaux auxquels l'entrepreneur salarié a accès grâce aux paiements des charges sociales. Au contraire, comme nous venons de le voir, dans le but d'alléger le régime fiscal, le statut d'auto-entrepreneur ne permet pas d'avoir accès aux droits sociaux. Toutefois, quand on discute avec des entrepreneurs salariés, la plupart d'entre eux affirment avoir opté pour l'entrée dans une CAE en dépit du statut d'auto-entrepreneur, surtout pour la troisième raison qu'on vient d'énoncer : le désir de ne pas se sentir isolé pendant la mise en œuvre de son activité. Un développeur web, comédien en reconversion à Coopaname nous a raconté ce désir :

Je ne me voyais pas créer une société, que ce soit une SAS ou une SASU, ou même être auto-entrepreneur, et puis me retrouver tout seul, comme ça, dans un milieu que je ne connaissais pas, parce que je suis en reconversion totale. En plus je ne suis pas entrepreneur et ce n'était pas vraiment ma vocation. Donc à Coopaname le fait d'être entouré, d'avoir une structure, d'avoir des formations, d'apprendre, etc. c'est intéressant (E3).

« Rompre l'isolement » est une des raisons les plus souvent évoquée quand les entrepreneurs sont invités à comparer auto-entrepreneuriat et modèle de CAE. En effet, le risque de se retrouver seul dans une phase très difficile comme le démarrage d'une entreprise est au cœur des préoccupations des entrepreneurs qui viennent d'intégrer la coopérative, surtout quand ils sont en reconversion professionnel. Le soutien des salariés de la coopérative et d'autres entrepreneurs offre souvent une aide dont plusieurs porteurs de projet reconnaissent la nécessité, surtout pendant les premiers mois.

Le tableau dans la page suivante résume les différences générales entre régime d'auto-entrepreneur et modèles de CAE.

	Coopératives d'activités et d'emploi	Auto-entrepreneuriat
Pour quel public ?	Toute personne (demandeur d'emploi, allocataire du RSA, salarié à temps partiel...), à la recherche d'un cadre légal pour tester ou exercer une activité indépendante <i>A noter : plus adapté pour ceux qui veulent développer une activité dans la durée</i>	Toute personne (demandeur d'emploi, allocataire du RSA, salarié à temps partiel...), à la recherche d'un cadre légal pour tester ou exercer une activité indépendante. <i>A noter : plus adapté pour ceux qui veulent tester leur activité ou avoir une activité complémentaire</i>
Activités représentées	Toute activité à l'exception de certaines activités réglementées.	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de service • Professions libérales • Activités commerciales • Activités d'hébergement
Seuils	Non.	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de service et professions libérales : 32.900 euros • Activités commerciales et d'hébergement : 82.200 euros
Durée	Pas de durée limite, vocation à devenir associé.	Jusqu'à dépassement des seuils.
Statut social	<ul style="list-style-type: none"> • CAPE : le porteur de projet n'est pas salarié de la coopérative mais il bénéficie de la couverture sociale des salariés. • CESA : statut de salarié avec maintien des allocations chômage (dans le cadre de la reprise d'une activité réduite). 	Oui. Régime social des indépendants.
Frais	<ul style="list-style-type: none"> • Charges sociales. • Cotisation à la coopérative en fonction du chiffre d'affaires généré. 	Charges définies en fonction du chiffre d'affaires généré.
Gestion comptable et administrative	Prise en charge par la coopérative.	Simplifiée.
Possibilité de faire des grands investissements	Non.	Non.
Financement pour la création d'entreprises	Non.	Oui.
Autres	Accès à la formation : Oui. Mise à disposition du réseau des entrepreneurs, des bureaux, etc.	Accès à la formation : Non.

3.2. Repères historiques et fonctionnement des CAE

Les Coopératives d'Activités et d'Emploi se sont données pour mission d'accueillir et d'accompagner des porteurs de projet en leur offrant des services mutualisés, comme un hébergement fiscal, administratif et juridique, un accompagnement et un statut social. Dans la mesure où elles permettent à des porteurs de projet de tester à la fois la pertinence de leur projet et la force de leur motivation, les CAE peuvent être alors « considérées comme de véritables outils d'expérimentation entrepreneuriale »⁶⁴⁵.

L'une des spécificités du statut coopératif est de permettre aussi aux entrepreneurs de participer activement à la vie démocratique de la coopérative en devenant associé – où la loi du 31 Juillet 2014 rend le sociétariat obligatoire à partir de la troisième après la signature du CESA avec la coopérative. Ce statut soutient également la naissance des phénomènes de solidarité et d'échanges entre les entrepreneurs. Pour ces raisons, l'activité des CAE ne concerne pas seulement l'expérimentation entrepreneuriale, mais inaugure aussi une dimension d'expérimentation sociale et d'invention institutionnelle.

En effet, même si au démarrage de leur vie les CAE avaient comme but la sécurisation des parcours des créateurs d'entreprises, le choix de se construire sous forme de Scop leur a donné les outils pour mettre en place des systèmes qui renversent les modèles de gouvernance d'une entreprise classique. L'aboutissement du statut d'« entrepreneur salarié associé » ouvre le champ à une réflexion sur la manière de mettre en œuvre et de garantir l'*autre* forme d'entrepreneuriat qui en découle, c'est-à-dire l'entrepreneuriat collectif.

Pour mieux comprendre les enjeux de cette particularité propre aux CAE, développés dans les prochains paragraphes, nous aborderons tout d'abord brièvement l'histoire des CAE. Par la suite, nous allons illustreront le fonctionnement des structures.

Avant de commencer la reconstruction de l'histoire, du fonctionnement et des enjeux actuels des CAE, il faut présenter les documents utilisés. La référence incontournable est *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi* d'Élisabeth Bost. Créatrice de la première CAE en 1995, Cap Services, Élisabeth Bost raconte l'histoire des CAE à partir de son expérience personnelle. En ce qui concerne le fonctionnement et les enjeux des CAE, elle souligne qu'elle a écrit les deux parties du livre en se référant surtout à l'expérience de la coopérative Coopaname, CAE née pour représenter le mouvement dans la capitale. Elle écrit en effet dans son introduction en se référant à Coopaname :

actuellement la plus importante CAE par la taille et qui, pour moi, incarne ce que j'avais confusément entrevu il y a quinze ans en me lançant dans cette aventure. Les principes de fonctionnement décrits sont [...] donc très largement ceux de cette coopérative⁶⁴⁶.

Sur le thème des enjeux actuels du modèle des CAE elle précise également que cette réflexion :

⁶⁴⁵ STERVINO Sandrine - NOEL-LEMAITRE Christine, «Les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable», *Management & Avenir*, n° 20, 2008, p. 68.

⁶⁴⁶ BOST Elisabeth, *Aux entrepreneurs associés*, op. cit., p. 4.

prend appui sur l'expérience de Coopaname, la croissance rapide et la taille de cette coopérative l'obligeant sans cesse à de nouveaux questionnements⁶⁴⁷.

Ces affirmations d'Élisabeth Bost à l'égard de Coopaname nous ont incité à les confronter avec les déclarations écrites ou verbales des dirigeants de Coopaname. Leurs déclarations représentent aussi des points de repères incontournables au sein de la compréhension du modèle CAE. En outre, nous intégrerons autant que possible les points de vue des quelques chercheurs qui se sont intéressés au sujet – tels que Marie-Christine Bureau, Antonella Corsani et Mélissa Boudes.

3.2.1. Naissance, histoire et perspectives des CAE

Dans les pages suivantes nous expliquerons les raisons qui ont poussées Élisabeth Bost à créer la première CAE en 1995. Ensuite nous décrirons comment le modèle s'est diffusé en France à travers la naissance des deux réseaux. Enfin, après un focus sur l'histoire du statut d'entrepreneur salarié, nous décrirons l'évolution des fonctions des CAE afin de présenter leurs perspectives futures.

3.2.1.1. La naissance des CAE

La première Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE) est Cap Services, mise en œuvre en 1995 à Lyon par Élisabeth Bost.

Si les CAE naissent dans les années quatre-vingt-dix, en tant que coopératives, elles s'inscrivent cependant dans une histoire bien plus ancienne, qui trouve déjà ses racines dans le mouvement ouvrier, au XIX^{ème} siècle et notamment dans l'histoire des Scop.

Concrètement, la naissance de la première CAE Cap Services s'enracine dans l'histoire des dispositifs créés pour faire face au chômage⁶⁴⁸. Face à la croissance du nombre de chômeurs dans le milieu des années soixante-dix, la voie de l'entrepreneuriat apparaît petit à petit comme une alternative à l'emploi salarié. Les pouvoirs publics mettent en place des dispositifs incitant à la création d'entreprises individuelles et à l'insertion économique (Accre, Boutiques de gestion, etc.). Les résultats de ces expérimentations ne sont pas satisfaisants, car la création d'entreprises individuelles par les demandeurs d'emploi n'implique pas la création de postes de travail pérennes et engendre souvent des situations dramatiques.

Dans ce cadre, au début des années quatre-vingt-dix, un groupe de réflexion régional est créé. Il est animé par la Caisse des dépôts et consignation et réunissant la direction départementale du travail, les organisations d'accompagnement à la création d'entreprises, l'Union régionale des Sociétés coopératives ouvrières de production (URScop) et le président régional des boutiques de gestion. Le groupe s'interroge sur ces dispositifs et confie au cabinet d'études Argos de Grenoble la mission de concevoir des nouvelles solutions pour sécuriser le parcours de création d'entreprises des demandeurs d'emploi. Cette mission aboutie à la création du concept de « couveuse » en 1994 qui a pour objectifs :

⁶⁴⁷ *Ibi*, p. 5.

⁶⁴⁸ *Ibi*, ch. IV.

- de permettre un passage en douceur vers l'autonomie la plus grande possible du créateur d'activité,
- d'assurer la passerelle entre des revenus sociaux et des revenus économiques,
- de bonifier les potentialités personnelles et techniques de la personne,
- d'offrir la sécurité sans laquelle toute créativité est inhibée,
- de construire collectivement un projet individuel.

Elle permettra à la personne de déterminer si elle peut « voler de ses propres ailes » en créant et gérant une activité commerciale ou artisanale à caractère individuel, ou si elle souhaite continuer l'exercice de son activité au sein même de la couveuse⁶⁴⁹.

La première « couveuse » est mise en place à Lyon en février 1995 par l'association Créons et sous la supervision d'Élisabeth Bost qui a déjà acquis de l'expérience dans l'accompagnement à la création d'entreprises et dans l'insertion grâce à son parcours politique et au sein d'associations d'insertion et d'une pépinière d'entreprises accueillant et accompagnant des « chômeurs-créateurs ».

Dès le début, la nouvelle structure de la « couveuse » affronte deux questions principales concernant le statut des personnes qui l'intègrent et leur accompagnement. Afin de ne pas faire perdre les indemnités de chômage aux demandeurs d'emploi, le temps passé en couveuse pour tester son projet est assimilé à de la prospection pour trouver un emploi, dans le domaine d'activité où le créateur se propose de créer son entreprise. Cependant, la couveuse va s'éloigner d'une structure de stricte « insertion » comme l'avait envisagé dans le rapport Argos : Bost s'attachait qu'elle insistait à ne pas prendre en considération « QUE le projet économique »⁶⁵⁰ des entrepreneurs, en affirmant que la vie personnelle de chaque candidat joue un rôle central dans la création de son entreprise. L'aide pour le développement au projet que la personne reçoit au sein de la couveuse n'est pas une forme d'assistantat, mais un accompagnement représentant le « contrepied d'un accompagnement classique »⁶⁵¹ car, face à des partenaires publics intéressés surtout par des résultats rapides et mesurables, ce nouvel accompagnement respectait le temps et les exigences de chacun.

Après quelques mois d'expérimentation, Bost conclue que la forme associative était peu adaptée pour développer et gérer des projets économiques et prend alors la décision de s'engager personnellement dans un projet de co-construction d'une entreprise avec les entrepreneurs. Mais quelle forme pourrait être idoine pour « un projet collectif agrégeant des activités individuelles différentes »⁶⁵² ?

En s'inspirant d'expériences dans le domaine coopératif et notamment des Scop⁶⁵³, telles que la Scop Cooptiss qui propose à des tisserands à domicile un statut de salarié associé, ou la Société de Manutention de Travaux et de Service (SMTS), Scop proposant une démarche de formation-insertion aux personnes accompagnées sous un statut de stagiaire, le choix juridique se porte sur la structure coopérative. La première Coopérative d'Activités et d'Emploi n'avait pas donc l'intention de créer un concept ni de le développer, mais de continuer sur le

⁶⁴⁹ BOST Élisabeth, *Aux entrepreneurs associés*, op. cit., p. 80. Extrait du rapport réalisé par Joël Lebosse, Nathalie Highley et Michel Basset.

⁶⁵⁰ *Ibi*, p. 85.

⁶⁵¹ *Ibidem*.

⁶⁵² *Ibi*, p. 89.

⁶⁵³ *Ibi*, ch. V.

parcours que Cooptis et SMTS avaient déjà ouvert, c'est-à-dire une manière de combiner le désir d'entreprendre individuellement et le partage des risques au sein d'un collectif⁶⁵⁴.

Cap Services est alors la première « entreprise des entrepreneurs » fondée en novembre 1995 sous la forme de Scop. La forme de Scop est choisie, car cette dernière porte en soi toutes les valeurs incontournables du projet d'Élisabeth Bost. En fait la Scop permet de placer la personne au cœur de son fonctionnement et de ses objectifs. En outre, elle se base sur une logique non de rentabilité mais du développement commun d'un outil de production qui a l'objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise. Élisabeth Bost n'envisage pas un projet au caractère purement économique, il s'agit en effet de : « créer un espace collectif qui permet à chacun de développer ses talents, d'avoir du temps pour cela, de ne plus se sentir seul, et enfin, de pouvoir articuler projet de vie et projet économique »⁶⁵⁵.

Dès sa naissance la coopérative Cap Services invente une nouvelle démarche qui va à contre-courant des thèmes classiques de la création d'entreprises en France, tels que l'accompagnement, la façon d'entreprendre et la forme de l'entreprise.

Déjà dans son expérience de huit mois à Créons, Élisabeth Bost s'est aperçue que :

la préoccupation principale de la majorité de ces personnes [porteurs de projet] ne réside pas dans la création de leur entreprise ; elles n'aspirent pas à devenir « patron ». Non, ce qu'elles cherchent avant tout c'est de créer une activité basée sur leur savoir-faire, leur talent, et pouvoir en vivre⁶⁵⁶.

Ce constat conduit Bost à développer une forme d'accompagnement moins orientée vers la création d'entreprises en faveur de la création de son activité par le porteur de projet. Néanmoins, Bost remarque que ce désir de développer sa propre activité qui se fonde sur le désir de devenir son « propre patron » afin de pouvoir maîtriser sa vie et son avenir, n'implique pas forcément une démarche individualiste conduisant à la création d'une entreprise individuelle. Par contre, il devient envisageable de développer une activité individuelle en se donnant collectivement les moyens de faire avancer chacun. Ainsi, une nouvelle forme d'entrepreneuriat est à imaginer, celle de l'entrepreneuriat collectif soutenu par le choix de la structure juridique de Scop. Une nouvelle forme d'entreprise vient de naître : une entreprise multi-activité dont les acteurs sont les entrepreneurs salariés.

Ainsi, à partir de tous ces éléments de nouveauté et même de par leurs formes embryonnaires, les CAE représentent – en suivant l'analyse de Mélissa Boudes – une innovation sociale⁶⁵⁷ qui les distingue des couveuses, des Boutiques de gestion et du portage salarial.

⁶⁵⁴ AVISE, *Créer une coopérative d'Activités et d'Emploi*, op. cit., p. 2.

⁶⁵⁵ BOST Élisabeth, *Aux entrepreneurs associés*, op. cit., p. 92.

⁶⁵⁶ *Ibi*, p. 87.

⁶⁵⁷ BOUDES Mélissa, *Innovations sociales de l'économie sociale et solidaire : Quels défis ? État des lieux via le cas de la coopérative d'activités et d'emploi Coopaname*, in HIGELÉ Jean-Pascal - LHUILLIER Vincent (dir.), *L'Économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*, Nancy, PUN, 2014, p. 208 : « en tant que modèle en co-construction, elles associent à leur réalisation des parties-prenantes diverses (critère concernant les acteurs), le modèle alternatif d'entrepreneuriat qu'elles proposent est bien une «façon de faire différente» (critère de forme); en ne considérant pas les personnes comme des assistées mais au contraire en leur permettant de prendre part à la construction de l'entreprise collective elles participent à leur «autonomisation» (critère de processus); enfin elles représentent un véritable lieu de changement pour ses membres et pour son environnement (critère d'objectifs de changement) ».

3.2.1.2. Deux réseaux

Après les premières expérimentations « en essaimage »⁶⁵⁸, de nouvelles expérimentations au niveau national se sont construites à partir de cette première expérience de Cap Services. Ces expérimentations prennent des formes variables, en fonction des spécificités locales, du contexte de leur création et de l'histoire des initiateurs⁶⁵⁹. La croissance du nombre des CAE et le besoin initial de se différencier du réseau des couveuses amène à la création en 1999 d'un premier réseau de CAE avec en tête Cap Services : Coopérer pour entreprendre (CPE)⁶⁶⁰. En 2001, un deuxième réseau est créé par une dizaine de dirigeants de Coopératives d'Activités et d'Entrepreneurs de la Région Rhône-Alpes : c'est le réseau Copéa⁶⁶¹. Encore aujourd'hui les CAE sont organisées dans ces deux réseaux qui reflètent deux approches différentes, comme l'expliquent Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani :

Le réseau Copéa privilégie le développement d'un entrepreneuriat viable à long terme, tandis que la part du financement public est plus importante dans les CAE du réseau Coopérer pour entreprendre, reflétant ainsi l'accent mis sur la mission de service public, c'est-à-dire l'accompagnement offert à tout porteur de projet qui frappe à leur porte⁶⁶².

Le réseau CPE s'inscrit alors dans une logique d'insertion et d'évaluation économique d'un projet afin d'insérer le travailleur dans le tissu économique ; par contre le réseau Copéa soutient le développement de plusieurs activités d'une manière solidaire et collective avec la mise en commun durable du travail⁶⁶³.

A ces structures différentes correspondent aussi des manières différentes de gérer les projets des entrepreneurs au sein de la CAE, comme nous l'explique le codirigeant de Coopaname Luc Mboumba :

Historiquement il y a deux types de Coopératives d'Activités et d'Emploi : il y a les coopératives ouvertes et les coopératives fermées. Les coopératives ouvertes sont plutôt les coopérative du réseau Coopérer pour entreprendre, parce qu'en effet on accueille largement et pour cette accueil on est souvent soutenu par les financements publiques. C'est aussi pour cette raison qu'on peut rester ouvert. En face, les coopératives fermées sont plutôt du réseau Copéa qui, quelque part, sélectionne davantage sur la situation économique à l'entrée, parce que l'idée est que les personnes restent associées d'une Scop. Et pour des Scop pas très grandes ceci est bien, car elles sont assez autonomes et [...] n'ont pas besoin de financements⁶⁶⁴.

Une des caractéristiques qui distingue les deux réseaux est alors le thème de la pérennité. Si les CAE du réseau Coopérer pour entreprendre insistent surtout sur l'ouverture de leurs

⁶⁵⁸ Une forme d'accompagnement à la création des nouvelles CAE.

⁶⁵⁹ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, "Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle", op. cit., p. 222.

⁶⁶⁰ Le site internet du réseau Coopérer pour entreprendre : <www.cooperer.coop>.

⁶⁶¹ Le site internet du réseau Copéa : <www.copea.fr>.

⁶⁶² BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, "Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle", op. cit., p. 222.

⁶⁶³ PONCIN Béatrice, *Salariés sans patron?*, Éditions du Croquant, Bellecombe-en-Bauges 2004, p. 73.

⁶⁶⁴ Entretien avec Luc Mboumba, le 6 Juillet 2016.

portes à tous ceux qui veulent tester un projet, celles du réseau Copéa donnent plus d'attention à la rentabilité du projet sur le long terme recourant aussi à une forme de sélection sur la durée.

En suivant l'analyse de MéliSSa Boudes⁶⁶⁵, ces approches différentes étaient évidentes si on se réfère aux chartes des deux réseaux qui étaient mis en place avant de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire qui a précisée le cadre général de fonctionnement d'une CAE. La Charte de CPE se construisait plus comme un programme politique qui se reflétait dans l'emploi de termes tels que : économie sociale, développement local durable, pédagogie coopérative, valeurs démocratiques, etc. S'ensuit que la construction technique et pratique du modèle coopératif était totalement dans les mains des coopérateurs qui se retrouvaient ainsi une grande marge de manœuvre. Par contre, la Charte de Copéa, en se référant étroitement au statut de Scop, était plus concise et technique et proposait un cadre beaucoup plus concis du fonctionnement des CAE. Dans cette structure les responsabilités de chacun étaient donc précisément définies tout comme la structure à attribuer aux CAE.

La loi du 31 juillet 2014 a atténué les différences entre les deux réseaux, car elle impose un minimum de règles de fonctionnement en réduisant la liberté des coopératives du réseau CPE, et petit à petit, en suivant l'évolution des objectifs des CAE, les deux réseaux ont commencé à converger. Ce qui fut central a été le rencontre des deux plus grandes CAE de chaque réseau, Coopaname pour CPE et Oxalis pour Copéa. Fortes de leurs singularités propres, qui du fait de leurs caractéristiques uniques, ont commencé à collaborer afin de trouver des solutions à des problèmes partagés (et notamment la gestion d'un grand nombre d'entrepreneurs salariés et les questionnements démocratiques, car elles sont les deux seules CAE organisées sous forme de Scop SA à conseil d'administration, avec un sociétariat très ouvert).

3.2.1.3. *L'histoire du statut d'entrepreneur salarié*

L'idée de créer le nouveau statut d'entrepreneur salarié vient à l'esprit d'Élisabeth Bost en partant du constat suivant :

Il est clair que pour la majorité des personnes que j'accueille [à Cap Services], leur décision est liée à la difficulté de trouver du travail plus qu'à un souhait de changer de statut en devenant chef d'entreprise. S'ils apprécient de ne plus dépendre d'un patron, ils demeurent cependant attachés au statut de salarié pour la protection sociale qu'il confère⁶⁶⁶.

Élisabeth Bost imagine alors un statut capable de concilier les deux : le salariat et l'autonomie propre de la figure entrepreneurial. Le statut de salarié suppose que l'entrepreneur réalise un chiffre d'affaires qui va financer à la fois sa rémunération et les charges sociales salariales et patronales afférentes, mais la posture d'entrepreneur lui laisse la liberté d'organiser son activité de manière autonome (par exemple, gestion de temps, choix et recherche la clientèle, etc.). Le statut de salarié va petit à petit se substituer à celui de demandeur d'emploi en fonction du chiffre d'affaires de l'entrepreneur.

⁶⁶⁵ BOUDES MéliSSa, *Innovations sociales de l'économie sociale et solidaire : Quels défis ?*, op. cit., pp. 208-209.

⁶⁶⁶ BOST Élisabeth, *Aux entrepreneurs associés*, op. cit., p. 98.

Cette posture a été tout de suite très appréciée par les professionnels, mais pendant une vingtaine d'années elle a été seulement « tacitement reconnue »⁶⁶⁷ par les institutions. Les plus grandes difficultés concernaient, d'une part, la concurrence menée par les couveuses et soutenue par la création du CAPE, et d'autre part, l'incompréhension par des institutions d'un statut qui paraît sortir du droit du travail français.

Le premier tournant dans l'histoire du développement des CAE sur le territoire français se survient en 2001. Cette année-là un décret du Ministère de l'Emploi, autorise l'expérimentation de formes d'entrepreneuriat-salarié en les libérant de la menace du contrôle et de la sanction par l'Inspection du travail.

Dans la même période Elisabeth Bost commence une féconde discussion avec les syndicats⁶⁶⁸ (CGT, CFDT et Force Ouvrière) afin d'avancer sur le respect du code du travail en tenant compte de la spécificité de la démarche des CAE.

Le deuxième tournant est l'insertion d'une section dédiée aux Coopérative d'Activités et d'Emploi dans la Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, appliquée par le décret du 27 octobre 2015 relatif aux coopératives d'activités et d'emploi et aux entrepreneurs salariés.

Initialement porté par Benoît Hamon, puis par Valérie Fourneyron, le projet de loi a été ensuite soutenu par la secrétaire d'État chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire, Carole Delga qui a déclarée dans son communiqué de presse relative à la promulgation de la loi :

L'Économie sociale et solidaire est une économie de l'innovation et de la valorisation des potentiels locaux, dorénavant dotée de financements. Mais c'est aussi une économie de sens, fondée sur des valeurs qui placent l'homme comme acteur et moteur de l'entreprise. C'est une économie qui montre le chemin pour demain, vers une économie durable et responsable, positionnée autour de nos territoires et de leurs habitants⁶⁶⁹.

A partir du constat des opportunités offertes par l'Économie sociale et solidaire, la loi encourage un changement d'échelle à travers cinq objectifs principaux : reconnaître l'économie sociale et solidaire comme un mode spécifique d'entreprendre ; consolider le réseau, la gouvernance et les outils de financement des acteurs de l'ESS ; redonner le pouvoir d'agir aux salariés ; provoquer le choc coopératif ; enfin, renforcer les politiques de développement local durable⁶⁷⁰.

⁶⁶⁷ *Ibi*, p. 124.

⁶⁶⁸ *Ibi*, pp. 128-130.

⁶⁶⁹ DELGA Carole, *Promulgation de la loi sur l'Économie Sociale et Solidaire : pour une croissance économique créatrice d'emplois non délocalisables*, Communiqué de Presse, 1 Août 2014.

⁶⁷⁰ Le portail de l'Économie et des Finances : La loi Économie sociale et solidaire. Disponible ici : <<http://www.economie.gouv.fr/ess-economie-sociale-solidaire/loi-economie-sociale-et-solidaire>>. La quatrième voix énoncée par entière concerne directement les CAE : « Provoquer un choc coopératif, pour qu'au sein notamment des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) et des coopératives d'activité et d'emploi (CAE), salariés, producteurs, usagers, collectivités locales et entrepreneurs salariés unissent leur force pour créer de l'emploi ».

Pour ce qui concerne les CAE, la loi en définit les missions et les règles de fonctionnement et fixe aussi le statut d'entrepreneur salarié au regard du droit du travail⁶⁷¹. La loi précise les modalités du contrat en définissant : les objectifs à atteindre et les obligations d'activité minimale de l'entrepreneur salarié, les moyens mis en œuvre par la coopérative pour soutenir et contrôler son activité économique, les modalités de calcul de la contribution de l'entrepreneur salarié au financement des services mutualisés, le montant de la part fixe et les modalités de calcul de la part variable de la rémunération de l'entrepreneur salarié, etc. En outre, la loi inclut l'obligation à l'entrepreneur salarié de devenir associé de la CAE dans un délai maximal de trois ans à compter de la conclusion de la convention d'accompagnement ou du CAPE (donc à partir du moment dont il assume le statut d'entrepreneur salarié). Enfin, le contrat classique à durée indéterminée (CDI) normalement utilisé dans les CAE quand l'entrepreneur salarié est embauché par la coopérative après avoir atteint un chiffre d'affaires minimum, est substitué par le contrat spécifique pour les entrepreneurs salariés à partir du 1^{er} janvier 2016 : le CESA, le Contrat d'entrepreneur salarié associé.

Les effets internes ou externes de ces nouvelles dispositions sont encore à étudier et à comprendre, mais comme le souligne l'entrepreneuse salariée de Coopaname Sophie Talayrach dans son communiqué autour du décret du 27 octobre 2015 apparu sur le site internet de la coopérative :

Il s'agit d'un acte de reconnaissance fort, dont la plupart des acteurs du secteur se félicitent, qui permet d'apporter de la sécurité juridique, tant pour l'entreprise coopérative que pour les entrepreneurs salariés, et de mieux identifier les CAE dans la nébuleuse entrepreneuriale⁶⁷².

3.2.1.4. Les trois générations de CAE

Les objectifs poursuivis par les CAE se sont enrichis au fil des années. Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer, les ex-directeurs de Coopaname, identifient trois générations de CAE⁶⁷³ – cette classification est acceptée également par la créatrice du concept Élisabeth Bost : une première génération se concentrant sur la sécurisation des parcours des porteurs de projets ; une deuxième qui a vu croître l'intérêt pour du projet d'entreprise partagé ; et une dernière génération qui aspire à se constituer comme « mutuelle de travail ».

L'intérêt de la première génération des CAE s'enracine dans les premiers objectifs de Cap Services : sécuriser les premiers pas des porteurs de projets ayant l'intention de créer leur entreprise individuelle. Dans ce premier temps, la CAE se proposait comme une alternative à la création de la micro-entreprise en garantissant l'hébergement temporaire des porteurs de projets pendant le temps de démarrage de l'activité entrepreneuriale. Cette démarche initiale est très proche à celle des couveuses, qui encore aujourd'hui fonctionnent de cette manière.

La constitution des CAE de « première génération » se base alors sur l'évolution de ce modèle initial en trois directions spécifiques : l'élimination des critères économique d'entrée ;

⁶⁷¹ TALAYRACH Sophie, *Loi ESS : quels changements pour Coopaname ?*, Disponible ici : <<http://www.coopaname.coop/actualite/loi-ess-quels-changements-pour-coopaname>>.

⁶⁷² *Ibidem*.

⁶⁷³ SANGIORGIO Joseph - VEYER Stéphane, "Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale", op. cit. , pp. 51-61.

une nouvelle forme d'accompagnement individuelle ; et le développement des formes d'accompagnement collectif.

L'élimination des critères économiques à l'entrée trouve son origine dans la réduction de la prise de risque initiale. La sécurisation du parcours autorise la suppression de la sélection des projets sur des critères prospectifs de rentabilité économique et donc permet aussi d'intégrer un plus grand nombre de porteurs de projets.

En outre, la constitution sous forme de Scop port à une manière différente de concevoir l'entreprise en créant ce que Sangiorgio et Veyer définissent comme une « parité en entrepreneuriat »⁶⁷⁴. S'ensuit la mise en place d'une nouvelle forme d'accompagnement individuel qui « n'est ni une assistance, ni du conseil de gestion, mais bien une écoute bienveillante et un accompagnement entre pairs »⁶⁷⁵.

Enfin, le cadre collectif de la Scop et le but de co-construire une entreprise soutient le partage des expériences entre entrepreneurs. Dans les CAE se développent des formes d'accompagnements collectifs afin de rompre l'isolement du porteur de projet.

Le modèle de première génération se concentre sur la sécurisation du parcours et sur la meilleure manière d'accompagner, à la fois individuellement et collectivement, le porteur de projet dans l'apprentissage de la démarche entrepreneuriale pendant le temps qu'il développe son entreprise individuelle. Même si Sangiorgio et Veyer soulignent que ce modèle de première génération est encore mis en œuvre dans plusieurs CAE franciliennes, c'est sur ces bases qu'un deuxième modèle vient d'émerger. Ce deuxième modèle naît du désir de plusieurs entrepreneurs de ne pas arrêter leur relation avec la coopérative une fois que leur activité a rejoint un « régime de croisière », mais de « demeurer au sein de la coopérative et d'en faire durablement leur entreprise »⁶⁷⁶. L'évolution consiste donc dans le fait de ne plus considérer la CAE comme un passage avant le démarrage de leur propre entreprise individuelle, mais de construire une alternative à celle-ci au travers d'un projet d'entrepreneuriat collectif.

Les conséquences de ce choix sont multiples : l'accès au sociétariat devient le résultat normal du parcours mené au sein de la coopérative ; les entrepreneurs salariés, associés ou pas, contribuent au développement du projet collectif de la coopérative de manière économique et humaine ; le *turnover* diminue en assurant un développement de la taille de la coopérative, qui lui apporte l'autofinancement nécessaire à sa construction ; des projets de mutualisation de travail, de locaux, de recherche clients, etc. viennent de naître ; l'établissement d'une représentation du personnel ; la constitution de réserves impartageables significatives, c'est-à-dire la constitution d'un patrimoine commun à l'ensemble des salariés actuels et futurs de la coopérative

Dans ce projet d'« entreprise partagée »⁶⁷⁷ l'entrepreneur salarié ne travaille pas seulement à son activité, il participe également à des « conditions d'exercice professionnel supérieures à celles dont l'entrepreneur disposerait s'il était travailleur indépendant ». Il prend donc place dans un « projet collectif de mutualisation »⁶⁷⁸ qui est transversale à son activité dans la coo-

⁶⁷⁴ *Ibi*, p. 55.

⁶⁷⁵ *Ibidem*.

⁶⁷⁶ *Ibi*, p. 56.

⁶⁷⁷ Note au terme « entreprise partagée » de Sangiorgio et Veyer : « Cette appellation dont Coopaname est à l'origine est aujourd'hui reprise en « présentation de soi » par un certain nombre de CAE, mais aussi présente dans la deuxième mouture de la charte de Coopérer pour entreprendre, adoptée en 2006 » (*Ibidem*).

⁶⁷⁸ *Ibidem*.

pérative. Cela se traduit en une mutualisation accrue des moyens tels que le n° de SIRET, les services d'hébergement comptable et administratif, l'accompagnement et les ateliers de formation, etc.

L'évolution des CAE du premier modèle à ce deuxième demande divers changements en terme de culture interne concernant la définition de soi et la gouvernance. Toutes les CAE ne s'avèrent pas prêtes à ces changements, mais celles qui sont nées avec ce modèle, comme Coopaname, ont par contre tendance à évoluer vers un troisième modèle ouvrant la porte à la naissance des CAE de troisième génération qui pour l'instant représentent encore un projet non abouti.

La troisième génération de CAE est décrite par Sangiorgio et Veyer comme « une mutuelle de protection des parcours professionnels »⁶⁷⁹, ou encore, comme une « mutuelle de travail ».

Mais qu'est-ce que signifie « mutuelle de travail » ?

A l'issue d'un nouveau parcours de recherche-action commencé par Coopaname⁶⁸⁰ avec le soutien aussi des chercheuses Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani, ces-dernières ont reconnu d'abord la difficulté de définir la notion de « mutuelle » et surtout en connexion avec celle de coopérative parce que : « à la différence de la coopérative, dont l'objet social reste la réalisation d'une activité commune, la mutuelle vise d'abord la protection et le développement de ses membres ». Dans ce cadre, l'ambition de Coopaname est celle « de réinvestir les principes mutualistes pour innover en matière de travail et d'emploi »⁶⁸¹. Et ensuite, elles ont reconnu également que la définition de « mutuelle de travail » peut varier même « en fonction de la vision que l'on a du travail lui-même et de la place qu'on souhaite lui accorder »⁶⁸².

Plus concrètement Sangiorgio et Veyer imaginent une CAE de troisième génération de la manière suivante :

Par sa taille, la CAE de troisième génération rassemble une extraordinaire richesse de compétences diverses sur laquelle chacun peut s'appuyer. Elle dispose d'une assise financière accrue tant du point de vue de sa trésorerie que de ses fonds propres. Cette assise l'autorise plus aisément à jouer le rôle de partenaire industriel pour les projets de ses entrepreneurs salariés et donc à prendre des risques financiers pour et avec eux. Elle lui permet aussi de développer, avec des partenaires, son propre fonds d'investissement, sa propre caisse de secours mutuel, ses propres mécanismes de couverture de pertes d'exploitation⁶⁸³.

Tout d'abord, la CAE de troisième génération est donc un « collectif fort » qui s'est réapproprié le projet coopératif où de multiples coopérations se croisent. Les entrepreneurs salariés s'organisent à leur tour en multiples collectifs qui permettent l'intégration des nouveaux arrivés, l'apprentissage mutuel et la mise en place des projets partagés de travail grâce à la richesse des compétences qui se trouve au sein de la coopérative. De son côté la coopérative

⁶⁷⁹ *Ibi*, p. 57.

⁶⁸⁰ Une première recherche-action de Coopaname en matière de CAE de troisième génération a été déjà soutenue par la DRTEFP Ile-de-France, la DIIESES, le Haut-Commissariat aux Solidarités Actives et la Fondation Crédit Coopératif en 2008.

⁶⁸¹ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, «Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle», op. cit., p. 224.

⁶⁸² *Ibi*, p. 225.

⁶⁸³ SANGIORGIO Joseph - VEYER Stéphane, «Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale», op. cit., p. 57.

s'engage à animer ces collectifs et à les aider dans la structuration des démarches professionnelles collectives. Le porteur de projet trace donc librement son parcours dans la coopérative, tout aussi librement s'associe avec d'autres entrepreneurs pour développer des projets communs.

Mais pourquoi cette insistance sur la coopération entre entrepreneurs ?

En effet, une enquête sur les revenus et le temps menée au sein de Coopaname et d'Oxalis en 2015 par Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani avec l'aide de Mathieu Rossignol-Brunet avec un échantillon de 234 entrepreneurs salariés révèle une donnée non négligeable⁶⁸⁴ : les coopérateurs qui ont déjà travaillés au moins une fois dans un collectif ont des revenus plus hauts que des coopérateurs n'ayant jamais coopérés avec d'autres.

Au final, il en ressort qu'en coopérant, les entrepreneurs salariés ne s'ouvrent pas seulement aux nouveaux marchés, ils ont en plus un retour économique qui contribue à renforcer la capacité financière de la coopérative.

Ce renforcement financier peut impliquer une plus grande participation de la coopérative à la croissance économique des projets entrepreneuriaux et à leur sécurisation avec la mutualisation à la fois des risques, des ressources et des revenus. La sécurisation des parcours peut avoir à son tour comme effet de soutenir la coopération entre les membres de la coopérative en créant un cercle vertueux.

En résumant, une CAE « mutuelle de travail » semble alors avoir comme but la protection et la croissance de ses propres membres avec le partage du travail et des pratiques du travail qui soutiennent aussi la mutualisation des risques, des ressources et des revenus des coopérateurs.

Autour de cette proposition Sangiorgio et Veyer concluent dans leur article : « Utopie ? Oui sans doute, dans la mesure où l'utopie est valide en économie sociale ».

Le tableau d'analyse de trois générations de CAE réalisé par Mélissa Boudes⁶⁸⁵, présenté dans la page suivante, récapitule de manière schématique leurs caractéristiques en mettant en évidence aussi bien les changements que ces évolutions impliquent pour les porteurs de projet que pour les accompagnants et les outils qu'ils emploient.

⁶⁸⁴ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella - ROSSIGNOL-BRUNET Mathieu, *Rapport enquête Revenus-Temps*, op. cit., pp. 29-33.

⁶⁸⁵ BOUDES Mélissa, *Innovations sociales de l'économie sociale et solidaire : Quels défis ?*, op. cit., p. 212.

Génération de CAE	Objectifs poursuivis	Évolution du métier d'accompagnant	Évolution du comportement des porteurs de projets	Instruments
1^{ère} génération: Sécurisation des parcours	Sécurisation des parcours entrepreneuriaux	Accompagnement en vue de sécuriser la démarche entrepreneuriale	Posture de consommateur des services de la CAE	Accompagnement, salariat
2^{ème} génération: Entreprise partagée	Co-construction d'un projet entrepreneurial collectif	+Accompagnement vers la coopération	Participation plus ou moins active au projet collectif	+Sociétariat
3^{ème} génération: Mutuelle de travail	Co-construction d'un cadre novateur permettant la sécurisation des parcours professionnels	+Co-construction des projets collectifs et individuels	Co-construction des projets collectifs et individuels	+Coopération

3.2. Missions et organisation des CAE

Dans les pages suivantes nous allons mettre en évidence comment les missions, que se proposent d'accomplir les CAE, sont mises en pratique au sein d'une structure.

Nous décrivons en détail les situations conduisant à la création d'une CAE, le modèle économique, la particularité de l'accompagnement pour les entrepreneurs au sein des CAE, le fonctionnement de l'entrepreneuriat collectif et dans quel sens une CAE est une entreprise « multi-activité ».

L'objectif de ce paragraphe est de reconstruire de la manière la plus complète possible les caractères principaux des CAE pour donner un point de repère qui nous aidera dans la description et l'analyse de l'organisation spécifique de la CAE qui est l'objet de l'étude, c'est-à-dire Coopaname.

Il faut toutefois souligner encore une fois, qu'il ne s'agit là que des grandes lignes de fonctionnement des CAE, à partir desquelles chacune construit son propre modèle en fonction de son environnement et des personnes qui la composent.

3.2.2.1. Fonder une CAE

Les dynamiques qui conduisent à la création d'une CAE sont très diverses et plusieurs scénarios existent⁶⁸⁶. À l'origine d'une CAE nous trouvons usuellement des collectifs de personnes inscrites dans les dynamiques de développement de leur territoire ou dans les réseaux de l'économie sociale et solidaire.

⁶⁸⁶ AVISE, *Créer une Coopérative d'Activités et d'Emploi*, pp. 4-6.

Les collectifs peuvent décider de créer une CAE pour répondre à un besoin identifié sur un territoire (par exemple, problématiques ou dynamiques d'emploi, manque d'outils d'appui à la création d'entreprises, personnes ou projets laissés pour compte, etc.).

Dans ce cadre, la création d'une CAE peut venir directement de l'impulsion des collectivités locales ou de l'impulsion du réseau des Scop. Dans le premier cas, ce sont les réseaux des CAE qui peuvent être directement sollicités par des collectivités locales qui souhaitent créer un outil pour la promotion de l'activité économique et de l'emploi dans leur territoire. Dans le second cas, le choix de créer une CAE sur un territoire peut répondre aux exigences de renforcement du réseau des Scop.

La création d'une CAE n'est pas toujours ex nihilo, elle peut aussi être le résultat d'une transformation de la structure ou de dynamiques collectives préexistantes.

3.2.2.2. *Le modèle économique*

Selon l'histoire et les orientations stratégiques ou politiques de chaque CAE, selon les territoires où elles se trouvent, chacune va développer son propre modèle économique. En général, les CAE distinguent le budget global, comprenant les chiffres d'affaires, de chaque activité, consolidés avec le budget de la structure, composé uniquement des contributions des entrepreneurs et des ressources propres à la structure. Pour analyser le modèle économique d'une CAE nous allons considérer de manière distincte, d'une part, les ressources de la coopérative pour financer son fonctionnement et les fonds propres, d'autre part, les activités des entrepreneurs.

En ce qui concerne les fonds de la structure⁶⁸⁷, en tout premier lieu, les personnes qui constituent la coopérative, c'est-à-dire les fondateurs, sont sollicitées pour constituer et renforcer son capital et ses fonds propres. Les entrepreneurs participent aussi à la constitution des ressources de la structure de deux manières : avec une contribution qui finance tous les services mutualisés ; et en tant qu'associé avec une contribution supplémentaire pour l'achat de parts sociales de la coopérative.

De plus, pour assurer la solidité financière de la coopérative, les CAE se sont dotées de diverses solutions pour financer leurs fonds de fonctionnement et renforcer leurs fonds propres. Ce sont des partenaires habituels de l'Économie sociale et solidaire et du développement local qui se mobilisent régulièrement (par exemple, le réseau France Active, les Cigales, Garrigue ou les outils financiers du mouvement coopératif, à travers les fonds France Active). Beaucoup de CAE font également appel à des fonds publics, notamment parce qu'elles accomplissent des missions d'intérêt général (par exemple, développement des territoires, développement économique, insertion par l'activité économique, etc.). Selon les coopératives, la part des financements publics dans le budget structure va de 10% à 70%.

En ce qui concerne l'entrepreneurs salarié, l'administration des revenus de son activité est soumise aux règles du contrat qu'il signe avec la coopérative et comporte⁶⁸⁸ : les objectifs à atteindre et les obligations d'activité minimale de l'entrepreneur salarié ; les moyens mis en œuvre par la coopérative pour soutenir et contrôler son activité économique ; les modalités de

⁶⁸⁷ *Ibi*, pp. 9-10.

⁶⁸⁸ Cf. le site internet de l'AFE, l'Agence France Entrepreneur : <<https://www.afecreation.fr>> [Consulté le 3 juillet 2016].

calcul de la contribution de l'entrepreneur salarié au financement des services mutualisés mis en œuvre par la coopérative, dans les conditions prévues par les statuts de celle-ci ; le montant de la part fixe et les modalités de calcul de la part variable de la rémunération de l'entrepreneur salarié ; la mention des statuts en vigueur de la coopérative ; les conditions dans lesquelles sont garantis à l'entrepreneur salarié ses droits sur la clientèle qu'il a apportée, créée et développée, ainsi que ses droits de propriété intellectuelle.

A partir de la signature du contrat, la CAE tient, pour chaque activité économique autonome : un compte analytique de bilan qui récapitule les éléments de l'actif et du passif ainsi qu'un compte analytique de résultat qui récapitule les produits et les charges de l'exercice.

Concrètement⁶⁸⁹, l'entrepreneur constitue son chiffre d'affaires en émettant des factures à ses clients. Toutefois, quelle que soit la marque commerciale qu'il va utiliser, les factures sont émises au nom de la coopérative, qui seule peut encaisser les versements et affecte le chiffre d'affaires sur le compte analytique de l'entrepreneur. Le chiffre d'affaires de l'entrepreneur, ou sa marge brute (le chiffre d'affaires moins les achats) servira ensuite d'assiette au calcul de la contribution coopérative (10-15 % du chiffre d'affaires ou de sa marge brute) qui servira à financer tous les services qui sont mutualisés.

Certaines coopératives appliquent également un système de plancher ou de plafond (contribution minimum ou maximum), pour responsabiliser chaque personne dans le développement de son activité et pour éviter un trop fort prélèvement sur des activités plus développées, mais dont les entrepreneurs sont aussi, de manière générale, moins demandeurs d'accompagnement.

Le solde (valeur ajoutée) sera transformé en salaire pour l'entrepreneur et cotisations sociales salariales correspondantes. Comme nous l'avons vu, ce salaire est souvent mensualisé en fonction d'un prévisionnel négocié avec la CAE et réajusté en fonction de la réalisation de celui-ci. Enfin, en général, le bilan de chaque entrepreneur est remis à zéro à la fin de l'année.

3.2.2.3. *L'accompagnement à la création d'activités économiques*

A l'heure où les phénomènes de précarité s'accroissent et les micro-entreprises individuelles prolifèrent, il existe des porteurs de projet qui décident d'intégrer une CAE pour sortir de leur condition de demandeur d'emploi. En effet, la majorité des personnes qui entrent dans une CAE, étant des ex-salariés en reconversion, ils ne veulent pas nécessairement créer une micro-entreprise classique, mais ils préfèrent se donner les moyens pour développer une activité basée sur leur savoir-faire, leur talent, et pouvoir en vivre. Dans ce cadre, la CAE représente une bonne solution pour ces personnes étant « un outil pour des personnes en capacité de développer un savoir-faire par l'entrepreneuriat, tout en facilitant l'insertion sociale des exclus du travail »⁶⁹⁰.

Afin de soutenir le développement de l'activité de chacun, les CAE offrent plusieurs formes d'accompagnement qui concrètement se déroulent souvent sous la forme d'accompagnement individuel et collectif. Cependant, identifier une démarche unique autour

⁶⁸⁹ AVISE, *Créer une Coopérative d'Activités et d'Emploi*, pp. 9-10.

⁶⁹⁰ PONCIN Béatrice, *Salariés sans patron?*, op. cit., p. 73.

de l'accompagnement au sein des CAE n'est pas simple, parce que cela varie en fonction de la dimension de la CAE, de son histoire et du niveau de coopération entre entrepreneurs.

À Coopaname, par exemple, l'accompagnement des entrepreneurs s'articulait jusqu'en janvier 2016 entre accompagnement individuel et accompagnement collectif, mais pour des questions qui seront reprises dans le prochain chapitre, elle a décidé de privilégier l'accompagnement collectif. Cette forme d'accompagnement se base sur une formation en co-développement entre entrepreneurs, c'est-à-dire sur des formes d'entraides se fondant sur l'activation de l'intelligence collective du groupe. Si avant cette transformation les permanents de la coopérative avaient à la fois le rôle de formateurs et de chargés d'accompagnement individuel, ils se sont transformés aujourd'hui plutôt en animateurs d'ateliers. Dans ce cadre, quand un porteur de projet va intégrer la coopérative, il va faire partie d'un groupe d'autres entrepreneurs, qui sera animé par un permanent lors d'une séance de démarrage. Les entrepreneurs, même s'ils ne font pas le même métier, rencontrent généralement les mêmes problèmes (par exemple, se faire connaître, définir un prix, établir une démarche commerciale, etc.) et vont donc se soutenir et se conseiller réciproquement.

La coopérative Vecteur Activité de Grenoble, qui a une taille bien inférieure à Coopaname, n'a jamais recouru à des permanents pour la formation des entrepreneurs qui ont toujours coopérés entre eux. Dans le cas d'exigences particulières de formation, ils organisent des ateliers en autonomie.

La coopérative Oxalis compte aussi un collectif fort et les entrepreneurs qui entrent s'intègrent directement dans des groupes d'entrepreneurs déjà formés qui les aident dans le démarrage à la fois pratique et financier en leur offrant l'opportunité de participer aux projets déjà en route.

Même si les formes d'accompagnement varient suivant les coopératives, les porteurs de projet qui décident d'intégrer une CAE ne se trouvent jamais en face d'une formation à l'entrepreneuriat classique – comme celle des Écoles de commerce ou de la Chambre de commerce. Le statut coopératif des CAE fait en sorte que les moments de « formations » offerts représentent surtout des occasions des échanges avec d'autres entrepreneurs qui partagent leur expérience. Cette structure participe aussi au renforcement de l'esprit coopératif entre les entrepreneurs.

Pour certains coopérateurs, cette forme d'accompagnement représente le vrai élément d'originalité des CAE. Comme le souligne le collectif qui se regroupe autour de la Manufacture coopérative (Manucoop)⁶⁹¹, l'originalité des CAE :

Ce n'est ni un statut de droit du travail, ni un concept économique, ni un modèle d'organisation qui fonde la coopération d'activité et d'emploi, mais avant tout une *rupture pédagogique* en matière d'accompagnement à la création d'activités économiques⁶⁹².

⁶⁹¹ La Manufacture coopérative est un projet de recherche-action initiée par Oxalis et Coopaname en association avec le laboratoire Ladyss (Paris 7) qui s'engage sur la transformation de collectifs de travail en organisations coopératives.

⁶⁹² COLLECTIF MANUCOOP, *Faire société : le choix des coopératives. La Manufacture coopérative*, Éditions du Croquant, Bellecombe-en-Bauges 2014, p. 11 (mon italique).

La « rupture pédagogique » naît du rejet de la méthode d'accompagnement des Chambres de commerce, Microcrédit, École de commerce ou encore Boutiques de Gestion :

Au culte du risque entrepreneurial, de l'étude de marché et du plan d'affaires prospectif, elles [les CAE] ont proposé de substituer la sécurisation d'une démarche réelle ; plutôt qu'un rapport conseiller/conseillé, elles ont envisagé le partage du risque entrepreneurial dans une même démarche coopérative ; à la sacralisation d'un entrepreneur seul, souffrant, omniscient et omnipotent, elles ont préféré parler du métier, du plaisir de travailler et de mutualiser les savoir-faire⁶⁹³.

Mais quelles sont les spécificités de cette forme d'accompagnement ?

Nous les listerons à partir de la manière dont les coopérateurs des CAE les racontent et les décrivent⁶⁹⁴.

La méthode d'accompagnement des CAE propose une démarche pédagogique autour de la création d'entreprises enracinée dans la rencontre de la figure de l'entrepreneur individuel avec la tradition coopérative ouvrière. Cette rencontre est à l'origine de l'« entrepreneur associé »⁶⁹⁵ ou encore du « salarié sans patron »⁶⁹⁶ qui cherche à vivre de son métier en participant en parallèle à un projet collectif.

Pour cette raison, au niveau des pratiques d'animations des ateliers, plusieurs CAE affirment s'appuyer sur les outils de l'éducation populaire pour développer un espace de partage sans oublier l'autonomie de chaque participant.

Par ailleurs, l'accompagnement qui se déroule au sein d'une CAE ne concerne pas seulement l'apprentissage de la démarche entrepreneuriale, mais se construit avant tout comme une relation entre les personnes impliquées. Une relation décrite par Élisabeth Bost de la manière suivante :

Mais au-delà de l'aspect technique de l'accompagnement, ce sont aussi les affres de la solitude de l'entrepreneur individuel qui s'éloignent. Ce sont des rapports de confiance qui se nouent, de l'entraide qui se développe, un réseau qui se met en place⁶⁹⁷.

Selon des formules diverses, l'accompagnement offert par la CAE veut être une opportunité d'encouragement et de soulagement face aux difficultés rencontrées par les entrepreneurs, car beaucoup d'entre eux choisissent la CAE pour entrer en relation avec d'autres personnes, se sentir moins isolé et avoir la possibilité de mettre en place des nouveaux réseaux de travail. Ces exigences demandent aux accompagnateurs des compétences non seulement autour des questions techniques liées à la création d'entreprises et à l'entrepreneuriat, mais aussi une formation au travail social qui n'est pas négligeable, ainsi qu'une activité continue de prise de recul et d'analyse des pratiques⁶⁹⁸. Cependant, les accompagnateurs soulignent aussi le fait qu'il ne faut pas imaginer ce rapport comme un rapport d'assistantat, parce que les CAE, en

⁶⁹³ *Ibi*, p. 12.

⁶⁹⁴ Dans le prochain chapitre dédié à la CAE Coopaname nous reprendrons cette description et faire une confrontation avec les démarches actuelles de la coopérative.

⁶⁹⁵ BOST Élisabeth, *Aux entrepreneurs associés*, op. cit.

⁶⁹⁶ PONCIN Béatrice, *Salariés sans patron?*, op. cit..

⁶⁹⁷ BOST Élisabeth, *Aux entrepreneurs associés*, op. cit., p. 21.

⁶⁹⁸ COLLECTIF MANUCOOP, *Faire société : le choix des coopératives*, op. cit., pp. 64-65.

insistant sur le développement de l'autonomie de la personne, « font confiance dans la capacité des individus à créer leur propre emploi, à être responsables, à s'en sortir »⁶⁹⁹.

L'accompagnement, individuel ou collectif, est décrit par les coopérateurs aussi comme « le moteur de la démocratie interne »⁷⁰⁰, car c'est un espace qui aide la compréhension du fonctionnement démocratique de la coopérative. L'accompagnement est alors l'enjeu principal d'une CAE, il concerne la transformation des porteurs de projet en coopérateurs, en les formant, bien au-delà de l'accompagnement, à la réalisation d'une activité économique, aux pratiques mutualistes, coopératives et associatives⁷⁰¹. Comme le remarque Jean-François Draperi dans la postface du livre d'Élisabeth Bost *Aux entrepreneurs associés*, l'enjeu des CAE est de s'investir sur un projet orienté vers la coopération entre les personnes et entre les entreprises. Elles peuvent alors se proposer comme une vraie alternative au modèle entrepreneurial classique. Dans ce cas, affirme encore Jean-François Draperi :

la CAE est la première coopérative qui peut être désignée comme coopérative de formation coopérative au double sens de l'expression : formation à la coopération, formation par la coopération⁷⁰².

En résumant, les enjeux de l'accompagnement dans une CAE selon les coopérateurs vont au de-là de l'accompagnement à la création des activités économiques. D'abord, l'accompagnement implique une rupture avec les modèles d'accompagnement classiques, au profit d'une vision intégrale de la personne qui porte le projet. Elle est alors soutenue par des méthodes provenant de l'éducation populaire. L'accompagnement demande également une posture qui peut consolider un rapport de confiance, d'entraide et de soutien entre les coopérateurs et donc des compétences spécifiques pour les accompagnateurs. Enfin, l'accompagnement est présenté comme la pierre angulaire pour l'apprentissage des pratiques mutualistes, coopératives et associatives qui sont à la base du projet politique et des valeurs au cœur, non seulement des CAE, mais aussi des organisations de l'Économie sociale et solidaire.

3.2.2.4. L'entrepreneuriat collectif dans une CAE

Pour contrer l'offensive des valeurs du libéralisme, l'enjeu est bien aujourd'hui d'entreprendre non pas en mettant de l'argent mais en mettant des personnes dans la corbeille des investissements. Et en l'occurrence la proposition des coopératives d'activités et d'emploi consiste à remettre du collectif là où il n'y a plus que des individus. Face à l'individualisation des parcours professionnels, face à la précarisation généralisée, elles proposent d'autres solutions qui remettent l'individu au centre de l'entreprise⁷⁰³.

Ces sont les mots que Élisabeth Bost, la créatrice du concept de Coopératives d'Activité et d'Emploi, utilise en 1995 dans l'introduction de son bouquin *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activité et d'emploi* pour décrire l'actualité du projet des CAE. Ce petit passage

⁶⁹⁹ SIBILLE Hugues, *Préface*, in BOST Élisabeth, *Aux entrepreneurs associés*, op. cit., p. IX.

⁷⁰⁰ COLLECTIF MANUCOOP, *Faire société : le choix des coopératives*, op. cit., p. 65.

⁷⁰¹ DRAPERI Jean-François, *Postface*, in BOST Élisabeth, *Aux entrepreneurs associés*, op. cit., p. 173.

⁷⁰² *Ibi*, p. 175.

⁷⁰³ BOST Élisabeth, *Aux entrepreneurs associés*, op. cit., p. 4.

illustre clairement quels sont les enjeux de l'intégration dans une CAE. Pour les coopérateurs, décider d'intégrer une CAE signifie aussi choisir une manière d'entreprendre alternative à celle classique, qui est souvent définie comme une manière d'« entreprendre autrement ». Cette alternative s'enracine dans la forme de Scop, choisie par la plupart des CAE, grâce auxquelles les CAE profitent des principes statutaires de l'entrepreneuriat collectif, c'est-à-dire le principe de la double qualité, la gouvernance démocratique et la propriété collective.

Le principe de la « double qualité », comme vu précédemment, est le double rôle d'associé et d'usager. Traditionnellement⁷⁰⁴, dans cette perspective l'entrepreneur collectif est à la fois associé (du groupement de personnes et de capitaux) et usager (de l'activité que réalise l'entreprise associative). L'entreprise qui adopte ce principe est donc le moyen de rejoindre ce but. L'entreprise se caractérise alors comme une association de personnes qui s'oppose au groupement impersonnel de capitaux⁷⁰⁵.

L'entrepreneuriat collectif s'exprime également par la démocratie entre les membres en se fondant sur le principe « un(e) associé(e) = une voix ». La gouvernance démocratique est la base d'une distribution du pouvoir différente de celle des entreprises à but lucratif, où le pouvoir est détenu par le propriétaire du capital. Dans les organisations d'Économie sociale et solidaire ce sont les sociétaires, les coopérateurs, les mutualistes... qui jouent un rôle décisionnel dans les assemblées délibératives. La responsabilité concernant la gestion stratégique et économique de l'entreprise est alors répartie et incombent aux personnes qui ont décidé de s'engager en partageant ces buts. Le premier objectif de la gouvernance démocratique est alors la transmission de connaissance et de la posture du groupe qui porte le projet en soutenant la vitalité de la vie démocratique⁷⁰⁶.

La propriété collective se caractérise par les réserves impartageables qui sont alimentées par les excédents de gestion. La propriété et la maîtrise collective des excédents de gestion sont les principes de base qui différencient l'entreprise collective de l'entreprise lucrative, parce que les réserves impartageables et l'absence ou la faible rémunération du capital investi interdisent à une entreprise d'économie sociale et solidaire d'entrer dans une logique de profit⁷⁰⁷. Le profit et l'enrichissement personnels ne peuvent donc pas être le but de l'activité. Ce principe de non-lucrativité représente un double enjeu : d'une part, elle s'inscrit dans l'opportunité de la pérennité de l'organisation ; d'autre part, surtout dans les Scop, elle est aussi au sein de la structure démocratique parce qu'elle ouvre une réflexion sur le rapport entre détention, répartition et affectation du revenu⁷⁰⁸.

Les coopératives ne sont donc pas « des entreprises comme les autres avec des salariés comme les autres », car elles représentent un modèle alternatif de relation au travail et du travail avec le capital en se fondant sur des principes tels que l'autogestion, l'impartageabilité des bénéfices, la rémunération par le travail, etc. Mais, surtout, en se basant sur le principe de la double qualité qui fait des coopérateurs « des salariés qui sont maîtres de leur entreprise et

⁷⁰⁴ DEMOUSTIER Danièle, *L'économie sociale et solidaire*, op. cit., p. 94.

⁷⁰⁵ DRAPERI Jean-François, *Comprendre l'économie sociale*, op. cit., p. 19.

⁷⁰⁶ FRÉMEAUX Philippe, *La nouvelle alternative ?*, op. cit. p. 97.

⁷⁰⁷ *Ibi*, p. 95.

⁷⁰⁸ DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. Rapport final*, étude pour la DIES-Mire, ministère du Travail et des Affaires sociales, Institut d'études politiques de Grenoble, Eseac, 2003, p. 66.

qui, pour autant, n'en demeurent pas moins des salariés »⁷⁰⁹. La tension entre ces deux aspects, travail et direction, fait la force du statut coopératif en transformant les notions de capital et de propriété en notions secondaires. En effet, la structure qui va se développer amène à une conception alternative du travail qui la distingue d'une entreprise lucrative se fondant sur la hiérarchie statutaire et propriétaire ainsi que sur l'opacité de l'information. À partir de ce cadre, Hugues Sibille, ancien délégué interministériel à l'économie sociale et vice-président du Crédit coopératif, a pu écrire dans sa préface au livre d'Élisabeth Bost qu'une des raisons de son engagement pour les CAE :

tient à cet « entreprendre autrement » qui illustre et concrétise la différence qui existe entre le marché et le capitalisme. Les CAE et les entrepreneurs salariés sont pleinement sur le marché, doivent avoir des clients et un chiffre d'affaires, mais leur vocation n'est pas le capital⁷¹⁰.

Cependant, si le statut de Scop rend possible l'entrepreneuriat collectif dans une organisation, il n'en est pas une garantie, parce que – si on reprend encore une fois les observations de Danièle Demoustier, Damien Rousselière, Jean-Marc Clerc et Benoît Cassier dans le *Rapport final* de leur recherche autour de *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire* – le statut en lui-même « ne saurait dynamiser l'organisation ni mobiliser l'ensemble des “parties prenantes” »⁷¹¹ à s'approprier le projet et l'identité collective. C'est pourquoi, comme le souligne le collectif Manucoop, tous ces éléments supposent un apprentissage collectif⁷¹² qui conduit dans un deuxième temps à faire vivre la dynamique démocratique à la base de cette forme d'entrepreneuriat *autre*.

Le premier aboutissement d'un processus d'apprentissage collectif doit être la décision de devenir associé de la coopérative par l'entrepreneur salarié, parce qu'il faut rappeler que ce ne sont pas tous les salariés qui peuvent participer à la vie démocratique de la coopérative, mais seulement les associés.

La non-adhésion au sociétariat questionne le thème du lien de subordination qui s'instaure entre la CAE et le porteur de projet. Choisir de s'engager dans un parcours entrepreneurial constitue par définition le désir d'être chef de soi-même et peut aussi contenir en soi le rejet de la subordination. Ainsi quand un porteur de projet décide d'intégrer une CAE, il le fait aussi pour l'autonomie qu'elle offre. Toutefois, même si dans le modèle de la CAE il n'y a pas de patron, comme le soulignent Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani, il existe encore des liens de subordination qu'il véhicule. D'une part, quand le porteur de projet demande son adhésion à une CAE il fait un acte de « subordination volontaire », mais dans le sens d'une dépendance vis-à-vis du collectif. Et vu que dans une coopérative la prise de décisions est remise à la collectivité, la participation à la vie démocratique en tant qu'associé joue un rôle non négligeable en termes d'autonomie. D'autre part, l'autonomie du porteur de projet, comme pour tous les travailleurs autonomes, est limitée par le pouvoir du donneur d'ordres. Dans ce cas, le fait d'appartenir à un collectif peut modifier le rapport avec le client et c'est

⁷⁰⁹ HIEZ David, “Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop”, op. cit., p. 55.

⁷¹⁰ SIBILLE Hugues, *Préface*, in BOST Élisabeth, *Aux entrepreneurs associés*, op. cit., p. X.

⁷¹¹ DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. Rapport final*, op. cit., p. 116.

⁷¹² COLLECTIF MANUCOOP, *Faire société : le choix des coopératives*, op. cit., p. 119.

ainsi que selon les deux chercheuses : « L'un des enjeux fondamentaux pour la coopérative est donc d'améliorer, grâce à la mutualisation, le rapport de force face aux donneurs d'ordres »⁷¹³ afin d'accroître l'autonomie des porteurs de projets.

Pour les sociétaires, la dynamique démocratique de la coopérative est composée de plusieurs moments, dont le moment le plus institutionnel est l'Assemblée générale, et par d'autres formes de participation démocratique. En suivant la classification proposée par la coopérative Manufacture Coopérative⁷¹⁴, ce sont quatre formes démocratiques qui sont mises en évidence : sociale, participative, directe et informelle.

La démocratie sociale se manifeste dans l'élection de représentants du personnel⁷¹⁵. La démocratie participative se fonde sur la mise en place des réunions d'informations avec l'objectif d'associer le plus grand nombre de membres aux décisions avec différents niveaux d'implications (consultation, coconstruction, codécision, évaluation). La démocratie directe est composée de l'ensemble des décisions prises au quotidien de manière collectives et partagées (par exemple les comités à Coopaname). Enfin, la démocratie informelle recouvre toutes les interactions relationnelles entre les membres de la coopérative conduisant à une prise de décision spontanées et par conséquent moins transparentes, car les processus en arrière-plan ne sont pas évidents (par exemple, lorsque une décision est prise dans la « pause cigarette »).

Il est possible de comprendre jusqu'au quel niveau la CAE donne de l'importance au développement de l'entrepreneuriat collectif en fonction : des typologies des pratiques démocratiques les plus présentes et des dynamiques d'intégration du projet et de l'identité de la coopérative ; de l'intérêt démontré par les coopérateurs pour le développement de la vie démocratique de la coopérative en incitant la plus grande participation possible ; de la construction des espaces pour partager les décisions et des outils d'information ; du changement de gérant, etc. Précisément parce que les principes statutaires en tant que tels ne sont pas des garants suffisants, l'entrepreneuriat collectif ne représente jamais une expérience aboutie, mais un parcours en construction continue.

3.2.2.5. Une entreprise multi-activité

Une des spécificités importante des CAE est le fait d'être des entreprises multi-activité. La multi-activité concerne, d'une part, les métiers de celles et ceux qui entreprennent et, d'autre part, les métiers de celles et ceux qui animent la CAE.

Pour ce qui concerne les entrepreneurs salariés, nous avons vu que les métiers exercés dans les CAE sont extrêmement variés. Cette richesse est liée au fait que chaque entrepreneur peut décider de mettre en place plusieurs activités au sein de la coopérative. La multi-activité des entrepreneurs salariés ne concerne donc pas seulement la présence de plusieurs métiers au sein d'une CAE, mais aussi l'opportunité offerte aux porteurs de projet de transformer en salaire le chiffre d'affaires de ses différentes activités. La deuxième, ou même troisième, activité peut être une manière différente d'appliquer les mêmes compétences (par exemple, un ac-

⁷¹³ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, "Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle", op. cit., p. 224.

⁷¹⁴ *Ibi*, pp. 126-129.

⁷¹⁵ Pour approfondir le rôle d'un délégué du personnel dans une CAE voir : DELVOLLE Nathalie - VEYER Stéphane, "La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une Coopérative d'Activités et d'Emploi", op. cit.

teur qui décide de donner des cours de théâtre) ou la mise en place des compétences différentes (par exemple, un attaché de presse qui sur son temps libre a appris à créer des bijoux). Cela importe peu : grâce au partage du n° de SIRET de la coopérative, toutes ces activités peuvent contribuer à la constitution d'un seul salaire.

Cependant, il faut aussi mettre en évidence qu'un certain nombre de CAE a décidé de se consacrer à un secteur spécifique avec l'objectif d'apporter des réponses collectives aux particularités du secteur⁷¹⁶. Nous trouvons par exemple des CAE du secteur du bâtiment, comme Alter-Bâtir spécialisée en écoconstruction, d'autres dans les services à la personne, comme Coopératifs!⁷¹⁷, ou encore dans les métiers de l'art et de la culture, comme Clara⁷¹⁸, etc. Le choix de se spécialiser est fait parfois tout simplement suite à la constitution d'un groupe de démarrage, mais il peut aussi répondre à des contraintes spécifiques propres au secteur en question et y apporter des réponses collectives (par exemple, la garantie décennale dans le bâtiment ou l'agrément nécessaire dans les services à la personne), ou encore il peut être un choix stratégique au sein d'un contexte sectoriel ou territorial.

Pour garantir aux porteurs de projet l'hébergement juridique, social, comptable et fiscal de leur activité et l'accompagnement et les moments de formation, il faut une équipe permanente dans la CAE souvent soutenue par la participation des entrepreneurs associés. L'équipe permanente de la CAE répond aux problématiques des différents métiers.

A partir de la classification du document pour créer une CAE⁷¹⁹ rédigé par Avise, nous allons regrouper les activités d'une CAE en sept catégories en fonction des compétences qu'il faut mettre en place.

Un premier groupe d'activités concerne l'accueil et l'accompagnement des porteurs de projet dans la structure. La phase d'accueil passe, premièrement, par l'organisation des réunions d'informations collectives, où le concept et le mode de fonctionnement sont présentés, autant que les expériences des entrepreneurs, et deuxièmement par des entretiens individuels. Par la suite, les entrepreneurs doivent être accompagnés pendant le déroulement de leur activité à travers des formes d'accompagnements individuels et collectifs. Mettre en place ces activités d'accueil et d'accompagnement signifie avoir des compétences d'animation de groupes, d'écoute, de conduite d'entretiens collectifs ou individuels, d'appréciation de la faisabilité d'un projet, de relations humaines, etc. L'accompagnateur doit aussi connaître les mécanismes et les outils de gestion d'une activité économique et avoir une capacité d'analyse, de suivi et d'anticipation.

Le deuxième groupe inclut les activités de gestion comptable. La comptabilité d'une CAE est particulièrement complexe car elle prend en compte la structure elle-même et de multiples activités qui nécessitent d'être clairement identifiées. Ces activités nécessitent des connaissances en comptabilité générale et comptabilité analytique, mais aussi des compétences pédagogiques pour aider chaque entrepreneur à comprendre ses comptes.

La gestion de la comptabilité s'accompagne de fonctions plus administratives concernant la gestion de la paie et des cotisations sociales basées sur la durée du travail et des salaires qui

⁷¹⁶ AVISE, *Créer une Coopérative d'Activités et d'Emploi*, p. 5.

⁷¹⁷ Pour plus d'information voir la page internet : <<http://www.creersaboite.fr/content/cooperatifs-lentrepreneuriat-salarie-dans-les-services-la-personne>> ou le site internet de Coopaname.

⁷¹⁸ Pour plus d'information voir le site internet de Clara : <<http://www.cae-clara.fr>>.

⁷¹⁹ *Ibi*, pp. 7-9.

varient en fonction du rythme de l'activité. Pour ce quatrième groupe d'activités, les permanents doivent connaître le règlement des assurances, des contrats, de la médecine du travail. Souvent ce groupe de personne est le même qui s'occupe des prestations sociales (assistance sociale, etc.).

Le cinquième groupe d'activités concerne la gestion économique globale de la CAE et demande la construction de tableaux de bord complexes pour suivre l'évolution de chaque activité tout en ayant une vision globale sur l'entreprise. Il faut donc des compétences en ingénierie financière.

Le sixième groupe réunit toutes les activités qui concernent la capacité à organiser des projets ou des dynamiques incluant plusieurs sujets de la coopérative et/ou du territoire. On se réfère à l'animation de groupes dans la coopérative pour soutenir un mode de gouvernance participatif (par exemple, la création de différents lieux de réflexion et de décisions : groupes métiers, groupes territoriaux, groupes transversaux, etc.). Ou encore l'activation d'une dynamique de recherche et développement, c'est-à-dire d'une réflexion stratégique autour des développements futurs de la coopérative et leurs concrétisation. Ou, enfin, la mise en place de partenariats avec différentes entités territoriales (par exemple, communes, intercommunalités, départements, régions).

Un groupe à part réunit toutes les activités qui dépendent de la direction. Les dirigeants ne peuvent pas avoir toutes les compétences évoquées, mais ils doivent être en mesure de recruter et de manager une équipe, dans un souci permanent d'aller-retour avec les coopérateurs, éventuellement avec d'autres instances de décisions tel qu'un Conseil d'administration. Le dirigeant a aussi le rôle d'animer les processus de prises de décisions à partir d'une vision stratégique et à long terme autour de la vie coopérative. Il faut également souligner qu'une particularité du statut de dirigeant d'une CAE est le risque juridique et pénal lié à un lien de subordination. En ce qui concerne ce rôle de direction nous allons voir que Coopaname a trouvé des solutions spécifiques et uniques par rapport aux autres CAE françaises.

4. Coopaname

Coopaname est une Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE) parisienne qui, par sa taille, représente l'une des plus grosses CAE de France et qui se présente comme un laboratoire social grâce aux nombreuses expérimentations qui rythment son histoire. Elle compte désormais, sans doute grâce à l'importance du bassin d'emplois de la région parisienne, près de 800 membres et offre ainsi une grande diversité de compétences.

Créée en 2003 par le réseau Coopérer pour entreprendre, elle est à ce jour une Scop-SA présente sur cinq établissements en Île-de-France : Paris XX^{ème} (siège social), Paris XIII^{ème}, Nanterre (92), Saint-Denis (93), Chevilly-Larue (94) et Le Mans (72). La filiale Coopératifs !, est dédiée aux services à la personne.

Le réseau coopanamien comprend aussi d'autres organisations partageant des valeurs et des convictions politiques et économiques similaires, telles que la CAE Vecteurs Activités (Grenoble), Esscoop (Viry-Châtillon), Scop 276 (Rouen), Oxalis (Meythet), Grands Ensemble (Lille), SMartFR (Lille), Libre informatique (Quimper), B!Bx (Bordeaux).

En outre, Coopaname participe aussi à plusieurs projets externes, comme par exemple le projet PointCarré, un FabLab qui a été construit à Saint Denis, le projet d'accompagnement des jeunes entrepreneurs Piments ou encore la Manufacture Coopérative, une coopérative rassemblant chercheurs et coopérateurs qui offre un accompagnement pour apprendre aux groupes les démarches coopératives.

Par sa taille, sa gouvernance, ses modes de fonctionnement, sa dynamique, son projet, Coopaname est devenue une coopérative hors normes ce qui la rend unique à l'intérieur du panorama des CAE. Sa dimension l'a en effet obligée à se repenser et si cette croissance rapide a engendré de nouvelles contraintes, elle a aussi donné l'opportunité d'évaluer de nouvelles pistes d'action. Ainsi, aujourd'hui Coopaname énonce que son modèle repose sur un pari :

fondre dans une seule et même entreprise des personnes, des projets, des activités, des logiques d'une immense diversité, et faire en sorte qu'ils/elles alimentent mutuellement leurs dynamiques propres.

L'objectif de Coopaname est de devenir un modèle alternatif à l'entrepreneuriat et au salariat, modèle utilisant la force de la communauté coopanamienne comme moteur pour son action. Pour transformer ces ambitions en réalité, elle avalise une culture coopérative qui s'ancre dans la capacité de la structure à animer les collectifs et favoriser les coopérations internes entre autonomes. En outre, depuis quelques années, elle a engagé une recherche-action pour imaginer comment mettre en place ce projet, qui va au-delà des principes de la coopérative d'activités et d'emploi sur la base de laquelle elle s'est constituée.

Coopaname, c'est la coopérative de « Paname »⁷²⁰, donc de Paris, et elle est traversée, comme la ville qui l'a vue naître, par un dynamisme interne semblable à un feu inextinguible. Dans le prochain chapitre, nous allons reconstruire l'origine, le fonctionnement et les enjeux

⁷²⁰ « Paname » est le surnom donné familièrement à Paris et sa banlieue.

qui traversent cette coopérative, qui se veut innovatrice et ambitieuse, en espérant transmettre, au-delà des notions et des analyses, un peu de l'énergie vitale qu'elle diffuse.

4.1. Repères historiques et fonctionnement

Créée en 2003 de la volonté de Coopérer pour entreprendre, Coopaname est devenue très vite la CAE la plus importante du réseau. Dans les pages suivantes, nous allons reconstruire les passages, qui l'ont conduite vers ce rôle, en soulignant aussi l'importance du projet politique pour cette coopérative. Un projet impliquant un élan utopique faisant de Coopaname un laboratoire d'expérimentation sociale unique parmi les CAE et l'amenant vers l'idéation et la mise en pratique de nouvelles manières de concevoir et vivre l'emploi.

Ensuite, nous allons mieux connaître ses membres en décrivant sa population. Sur la base de l'analyse faite dans le chapitre précédent, nous diviserons la population coopanamienne en deux catégories principales : les permanents et les entrepreneurs, cette dernière catégorie englobant l'entrepreneur accompagné, l'entrepreneur salarié et l'entrepreneur associé.

Enfin, nous mettrons en évidence la manière dont les missions que les CAE se proposent d'accomplir sont mises en pratique au sein de Coopaname. En détail, nous allons décrire les instances démocratiques qu'elle a créées pour valoriser le rôle des entrepreneurs dans la gouvernance, son modèle économique et ses outils de communication.

4.1.1. Origines, histoire et objectifs

La création des Coopératives des Activités et d'Emploi intervient suite à un constat de carence en matière d'aide aux créateurs d'entreprises en France. En effet, l'incitation des pouvoirs publics à la création d'entreprises individuelles ne semble pas avoir conduit à une vraie stratégie pour affronter les difficultés propres à cette activité, difficultés telles que l'isolement, le manque d'accompagnement, le manque de financements, etc. La spécificité des CAE, et plus particulièrement du projet de Coopaname, est de s'inscrire à contre-courant de ce mouvement de promotion de l'entreprise individuelle. Ainsi, l'originalité des CAE réside dans le fait qu'elles ne sont pas à concevoir seulement comme des dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprises, mais bien comme des entreprises singulières, qui renouvellent à la fois l'accompagnement de la création d'entreprises et l'entreprise elle-même.

Par sa taille, Coopaname représente l'une des plus grosses CAE de France et, grâce aux nombreuses expérimentations qui rythment son histoire, elle se présente à ce jour comme un laboratoire social pour les CAE.

L'histoire de Coopaname⁷²¹ en tant que laboratoire des CAE se base sur la force du projet politique qui a été choisi pour unifier le collectif. Le projet politique de la coopérative est bien résumé par les paroles de Noémie de Grenier, l'une des jeunes codirigeantes de Coopaname :

Le projet est fondamentalement une expérimentation utopique autour de la construction d'un nouveau rapport au travail, qui n'est fait ni de solitude ni de subordination. Il crée de nouvelles façon de travailler en autonomie, en coopérant, en se donnant la possibilité aussi de travailler avec

⁷²¹ Afin de reconstruire l'histoire de Coopaname nous avons mobilisé à la fois les entretiens avec ses fondateurs, les travaux des coopanamiens et les reconstructions des chercheurs.

d'autres, ou d'être au moins en contact avec d'autres dans un cadre professionnel, d'échanger et de mutualiser etc. Le projet politique profond est de transformer le travail, de transformer la manière dont on travaille et donc la manière dont on vit. C'est un vrai projet de transformation sociale. En plus du moyen, c'est un outil appelé Coopérative d'Activité et d'Emploi, permettant la garantie des droits sociaux et, du fait de l'absence de responsabilité de leur activité, la sécurisation juridique des membres. On a des constructions comme Bigre !, on a des projets partenariaux, on a du discours aussi pour essayer de faire changer et bouger les lignes dans les débats publics, autour de questions telles que le travail⁷²².

Les enjeux présentés dans ces lignes font de Coopaname la génératrice de plusieurs innovations, non seulement au sein du modèle déjà innovateur des CAE, mais au sein du monde du travail en général. Des enjeux pour lesquels elle finit parfois par se présenter comme une voix, non seulement unique, mais à contre-courant de son milieu même de naissance.

4.1.1.1. Fondation de Coopaname et raison d'être du projet politique

Dans un premier temps, les CAE se sont développées surtout au sud de la Loire, en Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées. En 2003, encore aucune CAE n'est présente à Paris, ce qui représente une limite importante dans le dialogue avec les partenaires institutionnels. Coopaname, qui s'appelle alors la « CAE de Paris », va donc voir le jour sous l'impulsion du réseau Coopérer pour entreprendre, pour en devenir « la vitrine »⁷²³. Alors déléguée générale de Coopérer pour entreprendre c'est Élisabeth Bost qui dépose le statut de SARL coopérative loi 1947 en juin 2003 et devient la première gérante de la coopérative.

Pendant sa première année de vie, la coopérative peine à démarrer : le recrutement successif de deux dirigeants est un échec et, en cumulant plusieurs rôles, Élisabeth Bost ne peut pas se consacrer en parallèle au fonctionnement quotidien de Coopaname. Elle décide alors de faire passer une annonce à l'intérieur du réseau et confie la coopérative à Joseph Sangiorgio, dirigeant de la CAE grenobloise, Vecteur Activités, et aussi ancien conseiller en création d'entreprises dans une boutique de gestion, qui avec Stéphane Veyer, l'un des premiers entrepreneurs salariés de la CAE parisienne, assurera ensuite, la codirection de Coopaname.

Au début, Joseph Sangiorgio met en place une équipe et transfère son savoir-faire en prenant en charge la gestion opérationnelle de Coopaname. En parallèle Élisabeth Bost propose à Stéphane Veyer, qui, provenant d'un cabinet de conseil en stratégie international et souhaitant changer d'emploi, était entrepreneur salarié de la coopérative, d'être payé en prestations deux journées par semaine pour faire l'accueil, le secrétariat, la recherche des partenariats. En septembre 2004, après l'embauche d'Hélène Vandebilcke, recrutée pour prendre la place de Stéphane Veyer afin que celui-ci puisse se concentrer sur l'accueil et l'accompagnement des nouveaux entrants, et l'arrivée d'Anne Chonik-Tardivel, qui devient tout de suite l'un des pi-

⁷²² Entretien avec Noémie de Grenier, le 29 Juin 2016.

⁷²³ Cf. VEYER Stéphane, *Coopaname : les entrepreneurs associés, ou comment repenser le travail*, Séminaire Économie et sens, École de Paris du management, 28 avril 2011, p. 4 : « Coopaname a vu le jour, en 2004, de façon très volontariste de la part des autres membres du réseau ». VEYER Stéphane, *Le méso-entrepreneuriat : nouvelle frontière des CAE ?*, Mémoire pour le CNAM-CESTES Diplôme de dirigeant de coopérative d'activités et d'emploi, 2007, p. 8 : « Coopaname a été voulue par le réseau, pour en être sa vitrine. De fait, elle a été essayée par le réseau lui-même ».

lier de la coopérative, de telle manière qu'elle en sera la première entrepreneure salariée associée, la coopérative est inaugurée sous le nom de « Coopaname », à savoir la « coopérative de Paname », donc de Paris. À ce jour elle compte une vingtaine d'entrepreneurs.

C'est en avril 2005 qu'a lieu le premier tournant pour Coopaname, lorsque la SARL coopérative, devient une Scop SARL loi 1978 dirigée par deux cogérants à partir de septembre : Stéphane Veyer, qui se concentre sur l'accompagnement des Coopanamiens (une centaine de personnes) et arrête son activité d'entrepreneur salarié, et Joseph Sangiorgio, qui supervise, forme et coordonne l'ensemble de l'équipe.

En 2006, Coopaname rencontre de profonds bouleversements. Tout d'abord, elle connaît une croissance importante et signe, à l'initiative d'Élisabeth Bost, une convention cadre avec le Conseil régional d'Île de France pour la création de cinq nouvelles CAE par an. Cette croissance exponentielle nécessite des recrutements pour les fonctions supports, mais les embauches ne sont pas toutes des succès. En outre, la CAE rencontre de graves difficultés financières, mais malgré cette situation, grâce aux chiffres d'affaires réalisés par les entrepreneurs, les pertes subies sont moins importantes que prévues.

Les années suivantes Coopaname croît à grande vitesse : entre 2007 et 2008 elle passe de 150 à 350 personnes, crée quatre établissements dans le cadre de sa convention avec le Conseil régional, renforce et stabilise l'équipe d'accompagnement et intensifie la recherche de financement.

Un deuxième tournant important se fait en décembre 2008, lorsque Coopaname se transforme en Scop-SA dirigée par un Conseil d'administration, dont la présidente est une entrepreneure associée, Anne Chonik-Tardivel, et au sein de laquelle siègent un directeur général, Stéphane Veyer, et un directeur général délégué, Joseph Sangiorgio. Ce choix de partager les rôles entre équipe de la coopérative et entrepreneur salarié, a été fait pour éviter la concentration du pouvoir et des responsabilités et garantir le développement du sociétariat et le recul du rôle des associés⁷²⁴.

Le changement de la direction générale suit la même direction : après dix ans Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer ont quitté la codirection générale de Coopaname le 18 décembre 2014, pour passer le témoin à une nouvelle codirection générale composée de Noémie de Grenier, Hélène Vandebilcke et Luc Mboumba, déjà membres de l'équipe (sauf Noémie de Grenier qui en était partie durant une certaine période). Tous les trois portent la responsabilité juridique des opérations, mais concrètement, ils se répartissent les activités et les projets en fonction des disponibilités et, par conséquent, chacun a aussi un secteur d'activité privilégié. Noémie de Grenier est la responsable des partenariats (représentant de Coopaname auprès de Bigre !, PointCarré, etc.) et des projets de recherche. Hélène Vandebilcke est la responsable des affaires sociales dans la coopérative et de l'organisation de l'équipe. Elle est en outre l'interface avec les IRP. Luc Mboumba s'occupe de la partie budgétaire et de garder le fil avec le responsable comptable, Patrick Delemme (coordinateur financier de Coopaname). Noémie de Grenier, et surtout Luc Mboumba gèrent également les démarches d'accompagnement individuel et collectif.

⁷²⁴ Entretien avec Joseph Sangiorgio, le 27 Mai 2016 : « La question politique au moment était à un moment donné : Coopaname ce n'est pas la coopérative des permanents, quels moyens se donne-t-on pour qu'elle soit la coopérative de tous ceux qui y travaillent ? [...] Cette question est aussi à l'origine de la transformation en SA ».

Cette succession a été longuement discutée pendant l'année 2014⁷²⁵, mais elle est le résultat d'un choix fait en 2008, lorsque Coopaname a décidé de devenir une SA et de relativiser le pouvoir de la direction générale en affirmant le rôle du conseil d'administration, et de transformer la direction en une position élue et à durée déterminée⁷²⁶. Pour la même raison, le 6 juillet 2015, les entrepreneurs associés Aurélie Jallut et Patrick Lemoine, ont été élus en tant que coprésidents du conseil d'administration en prenant le témoin, après six ans de mandat, par Anne Chonik-Tardivel.

L'évolution continue et l'attention à la dimension démocratique de la coopération reflètent l'esprit qui a orienté dès le début ceux qui ont eu des rôles de direction dans la coopérative. La combinaison des expériences passées, de l'esprit et des intérêts des deux premiers codirigeants, Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer, et de certains entrepreneurs salariés associés particulièrement impliqués, tel que Anne Chonik-Tardivel⁷²⁷, ont fait de Coopaname une réalité très dynamique représentant une sorte de laboratoire visant sans cesse à réinvestir les principes coopératives et mutualistes pour innover en matière de travail et d'emploi.

Le point de départ de la portée innovatrice de Coopaname se fonde sur le fait qu'elle ne s'est jamais considérée comme une expérience de passage avant le démarrage d'une entreprise individuelle, mais plutôt comme une alternative à cette manière d'être une entreprise et à tous les risques qu'elle implique, surtout pour les chômeurs-créateurs. Ainsi pour Coopaname, la CAE n'était plus une phase de passage avant le démarrage de la propre entreprise individuelle, mais une alternative à celle-ci, se déroulant comme un projet d'« entrepreneuriat partagé ». Coopaname est alors née tout de suite comme un projet d'entreprise partagée et pérenne⁷²⁸ et est devenue depuis le début le plus important chantier parmi les CAE, destiné à soutenir la mutation en cours entre les CAE de première génération et celles de deuxième génération⁷²⁹. Grâce à ce départ déjà innovateur, Coopaname s'est transformée très vite en un laboratoire permanent pour l'ensemble des CAE. Un laboratoire qui porte aujourd'hui sa réflexion sur la mise en œuvre d'une nouvelle évolution dans le modèle des CAE et qui sera à

⁷²⁵ Pour favoriser ce passage, le Conseil d'administration a créé le groupe de travail « Gepetto » (GroupE de PilotagE de la Transmission-TransitiOn), qui avait pour but de réfléchir au moyen de mettre en place la succession.

⁷²⁶ Noémie de Grenier nous raconte ce que signifie ce choix pour la coopérative et par rapport aux autres CEA : « Quand tu arrives il ne faut pas penser que tu vas rester. En effet, il faut qu'il y ait quelqu'un d'autre qui reprenne après toi. Il est sûr que c'est un effort supplémentaire, mais c'est bien, ça vaut le coup je pense. Parce que je le vois sur d'autres coopératives : [...] la moitié des gens sont des gérants fondateurs de leur boîte qu'ils dirigent depuis 15 ans. C'est leur boîte, rien à faire. C'est super personnalisé comme rapport, parce que tu portes beaucoup quand tu es sur la direction générale : tu portes en matière de responsabilité, [...] tu portes beaucoup politiquement, tu portes beaucoup le projet, les problèmes du projet, la vision globale externe. C'est dense, donc au bout d'un moment tu finis pour considérer que c'est ton projet. Au bout de 10 ans ou 15 ans tu fais ça. [...] La limitation des mandats permet de dépersonnaliser ça » (le 29 Juin 2016).

⁷²⁷ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *De l'accès aux droits sociaux à l'utopie d'une coopérative multi-active*, Communication pour les JIST 2016, Athènes, 11-13 mai 2016.

⁷²⁸ Cf. VEYER Stéphane, *Le méso-entrepreneuriat : nouvelle frontière des CAE ?*, Mémoire pour le CNAM-CESTES Diplôme de dirigeant de coopérative d'activités et d'emploi, 2007, p. 9 : « Coopaname est née d'emblée sur l'idée qu'elle était une "entreprise partagée" [...]. Elle ne s'est jamais présentée comme un "espace de test" avant création d'entreprises individuelle, mais comme un projet d'entrepreneuriat collectif ».

⁷²⁹ Cf. VEYER Stéphane, *Coopaname : les entrepreneurs associés, ou comment repenser le travail*, Séminaire Économie et sens, École de Paris du management, 28 avril 2011, p. 11 : « Les CAE ont longtemps considéré que les activités qui marchaient bien devaient quitter l'entreprise. Nous avons été les premiers, à Coopaname, à estimer qu'il n'y avait aucune raison de pousser quelqu'un à partir s'il se sentait bien chez nous. Il faut, en revanche, veiller à ce que la coopérative ne représente pas un "boulet" pour son activité, et qu'inversement le développement de cette activité ne fasse pas courir à la coopérative un risque démesuré ».

l'origine de leur troisième génération. Cette évolution consiste en la construction d'une « mutuelle de travail », un projet utopique dont Coopaname est ambassadrice et qui est suivi par la nouvelle et jeune équipe dirigeante avec le même esprit de changement et d'expérimentation qui a fait la force de ses dirigeants historiques.

L'ensemble de ces dynamiques nous donne l'image d'une vision politique et utopique très forte qui se trouve derrière le projet de Coopaname et qui oriente toutes ses actions. Cette vision se base sur la décision explicite de ses fondateurs de s'opposer à une posture entrepreneuriale précise et sur le choix conséquent de se proposer comme une alternative et une innovation par rapport à cette perspective. Les mots de Stéphane Veyer résument très clairement cette position et ses effets au sein de Coopaname :

Beaucoup d'entre nous sont convaincus que le capitalisme libéral n'est pas durable et que nous allons obligatoirement devoir inventer d'autres systèmes économiques dans les années à venir. La dimension de recherche, d'innovation et d'utopie est très présente au cœur d'une organisation comme Coopaname, qui se conçoit comme un chantier perpétuel. À partir d'une idée toute simple, celle de créer des emplois au sein d'une entreprise partagée, nous avons déjà inventé beaucoup de choses et nous allons continuer. Notre projet est de réinscrire dans le droit du travail des personnes qui en seraient exclues si elles adoptaient, par exemple, le statut d'auto-entrepreneur⁷³⁰.

La critique envers l'excessive simplification des démarches nécessaires à la création d'entreprises est très présente à Coopaname, qui reconnaît qu'elles portent le risque d'enfermer les entrepreneurs dans des logiques de précarisation. Dans ce cadre, l'auto-entrepreneuriat est le statut le plus critiqué, car interprété comme « un droit légal à s'auto-exploiter ». Stéphane Veyer explique que comme auto-entrepreneur : « chacun est autorisé à gagner trois francs six sous en travaillant n'importe comment et en renonçant à sa propre protection sociale afin de payer moins de charges »⁷³¹. Une condition qui s'est élargie avec la naissance de plateformes telles que Uber qui, comme le soutient la codirigeante Noémie de Grenier, avalisent la précarisation au détriment de la sécurisation sociale. Dans ce cadre elle affirme que l'auto-entrepreneuriat est ainsi devenu, en définitive, « de la fabrique de précarité à grande échelle » car il « a été utilisé comme externalisation du salariat »⁷³².

Cette posture implique aussi une attention particulière au langage utilisé. Par exemple, Coopaname explique que le mot « indépendant » ne correspond pas au statut d'entrepreneur salarié dans la coopérative, comme cela est très clairement écrit dans la *Grande encyclopédie universelle allégée de tout ce qui ne concerne pas le fonctionnement de Coopaname*, un document donné aux porteurs de projet dès leur entrée à Coopaname : « Indépendant est un statut juridique à part entière, celui de travailleur indépendant (ou d'entreprise individuelle) qui correspond à une législation particulière qui n'a rien à voir avec celle du salariat dont nous

⁷³⁰ *Ibi*, p. 5.

⁷³¹ *Ibi*, p. 3.

⁷³² Entretien avec Noémie de Grenier, le 29 Juin 2016. À cet égard elle a nous racontait que de plus en plus de personnes tombent sur Coopaname car leur patron les a virées en leur demandant de devenir auto-entrepreneur : « Si tu montes une activité et que ton ancien patron est un de tes clients, je n'ai aucun problème. Si tu as un seul client, que c'est ton ancien patron et qu'en effet tu bosses 35 heures chez lui, ou alors que tu bosses à la demande, mais qu'en effet tu dépends totalement de lui, ce n'est pas possible ».

dépendons »⁷³³. Les entrepreneurs sont invités à se référer à eux-mêmes, plutôt en tant que travailleur ou salarié autonome, ou encore comme *freelance*. Un autre exemple concerne l'utilisation de périphrases telles que « porteur de projet » et « entrepreneur accompagné » à la place de l'expression « créateur d'entreprise » qui relève plus de la forme classique néolibérale d'incitation à la création d'entreprises.

D'autre part, l'intérêt de la posture politique de Coopaname concerne aussi le fait qu'elle ne s'arrête pas au niveau de la critique, mais essaie de se proposer en parallèle comme une alternative à ce modèle, qu'elle ne partage pas à travers l'expérimentation continue de nouvelles formes de travail et d'emploi au sein de la structure déjà très innovatrice des CAE. Ceci fait de Coopaname une CAE « hors de la norme » et non seulement à cause de sa dimension ou de l'important rôle du discours politique qui n'est pas commun aux autres CAE, mais aussi parce qu'elle se pose toujours dans une perspective qui est déjà au-delà de celle des CAE. Son esprit innovateur exprime en effet un élan idéaliste et utopique qui ne peut que conduire à la critique des modèles traditionnels d'organisation des CAE et même, dans certains cas, à une rupture avec la tradition, comme le montre la volonté de mettre en place une « mutuelle de travail ».

Dans ce cadre, il faut également souligner que le choix des fondateurs de Coopaname de se proposer comme un modèle entrepreneurial alternatif et innovateur par rapport à ceux existants, ne répond pas seulement à un élan idéaliste et utopique, mais aussi à une nécessité pratique concernant la structure spécifique des CAE et que Stéphane Veyer nous a est très clairement expliquée:

Souvent, dans le monde de la coopération ouvrière, ce qui fait la cohésion à l'intérieur d'une coopérative ouvrière c'est le métier : ce sont des imprimeurs, des webdesigners,... ils ont un métier commun. Et c'est cela qui fait la force de l'entreprise coopérative : c'est que les gens partagent un même métier et que dans l'entreprise ils vivent de leur métier, il transmettent leur métier... La notion de métier est importante. Et c'est une vraie question qu'on s'est posée très vite à Coopaname : comment est-ce que tu crées de la cohésion alors que les métiers sont différents ? Les gens ne travaillent pas ensemble, en réalité, ils ne partagent pas les mêmes locaux, ils ont des métiers différents, ils ont des parcours différents. C'est très hétéroclite. Et, donc, si tu laisses faire les choses, c'est très individuel et très individualiste et si tu veux créer quelque chose qui a une vraie dynamique commune, par quoi tu remplaces les métiers ? Et moi j'ai toujours pensé que ce qui remplaçait les métiers c'était le projet politique. [...] Il faut qu'on ait des ambitions fortes, très utopiques, il faut de l'utopie pour avancer, sinon, c'est quoi le rapport entre les gens ?⁷³⁴

La question à laquelle répondre est évidente : comment créer une *affectio societatis* entre décorateurs, conseillers ou informaticiens ? Une solution se trouve dans la proposition d'un projet politique utopique partagé permettant de faire travailler ensemble les entrepreneurs. Le partage d'un projet utopique peut alors être à l'origine de ce sentiment d'appartenance qui peut permettre l'appropriation de la culture entrepreneuriale de Coopaname et de la création d'une identité commune.

L'objectif commun ne concerne plus alors la défense des spécificités d'un métier, comme, par exemple, dans le cas des syndicats classiques, mais la construction d'une « entreprise par-

⁷³³ COOPANAME, *Grande encyclopédie universelle allégée de tout ce qui ne concerne pas le fonctionnement de Coopaname*, p. 37.

⁷³⁴ Entretien avec Stéphane Veyer, le 17 Mai 2016.

tagée » répondant aux exigences de ceux qui se trouvent dans une situation comparable, c'est-à-dire celle d'un porteur de projet à la recherche d'une manière pour éviter la précarité et qui veut en parallèle travailler de manière différente par rapport aux expériences menées dans les réalités du travail purement capitalistes.

Coopaname se présente comme une réponse concrète non seulement pour les entrepreneurs-chômeurs, mais aussi pour les travailleurs autonomes qui veulent collaborer avec d'autres professionnels. En étant une coopérative, elle propose en parallèle quelque chose de plus. En effet, l'offre de la coopérative ne se limite pas à une palette de services, à un statut et à un milieu de travail convivial et décontracté, mais, en parfaite cohérence avec l'un des fondements de la coopération – la mutualité – elle transforme l'économie de la finalité en moyen en posant au centre de sa démarche la personne et non le profit⁷³⁵. Cette perspective, relevant de la dimension la plus utopique de la coopération, représente un autre pilier de la culture coopaname et s'ajoute à son projet politique de manière multiplicative. Elle est à l'origine de l'attention toute particulière de Coopaname envers la gouvernance démocratique, relevant du fait qu'elle est tout d'abord une Scop, et du renforcement des dynamiques collectives entre entrepreneurs.

Il faut alors préciser que c'est le partage d'un projet politique utopique soutenu par la diffusion d'une culture coopérative qui permet à Coopaname d'affronter l'un des problèmes propres au monde coopératif, et plus marquant encore au sein des CAE, à voir la création d'un sentiment d'appartenance qui peut être moteur de l'action de chacun. D'autre part, cette combinaison semble avoir également des effets sur la manière d'affronter les faiblesses du modèle économique des CAE concernant la disparité du niveau de revenus salariaux. À partir de l'exemple de Coopaname, ce sont l'associée de Coopaname et dirigeante de Manufacture Coopérative Catherine Bodet, Noémie de Grenier et l'économiste de Paris 7 Thomas Larmarche, qui soutiennent que le partage d'un projet utopique porteur et la diffusion d'une culture coopérative permettent de faire face au caractère imparfait du modèle économique des CAE, car ils sont à l'origine de la capacité de la CAE d'« entretenir un compromis interne »⁷³⁶. Ce compromis de gouvernement d'entreprise repose « sur un accord tacite, mais central, à propos d'une certaine conception de la liberté dans le travail, qui fonde une relation salariale caractérisée par l'autonomie et la confiance »⁷³⁷.

Projet politique utopique et culture coopérative sont donc les éléments fondateurs de la gouvernance coopaname, et qui l'orientent vers l'innovation. La mise en forme de ces éléments dépend beaucoup de ceux qui sont à l'origine de la coopérative, d'Élisabeth Bost qui a choisi l'entreprise coopérative pour mettre en place son idée, du réseau qui a décidé de créer une coopérative-vitrine sur Paris, de Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio qui ont modelé Coopaname en suivant une vision politique précise, et de ceux qui en sont au moment donné les cogérants et ont pris en charge cette posture d'action. Cependant, il ne faut pas réduire l'activité de la coopérative à un projet de la gouvernance. C'est important à ce moment de reprendre l'un des principaux éléments de la mythologie de Coopérer pour entreprendre par le

⁷³⁵ VEYER Stéphane, *Coopaname : les entrepreneurs associés, ou comment repenser le travail*, op. cit., p. 1.

⁷³⁶ BODET Catherine - DE GRENIER Noémie - LAMARCHE Thomas, «La coopérative d'activités et d'emploi à la recherche d'un modèle productif», *Recma*, n° 329, 2013, p. 38.

⁷³⁷ *Ibi*, p. 44.

témoignage d'Élisabeth Bost, récupéré par Stéphane Veyer dans son mémoire pour le Diplôme de dirigeant de coopérative d'activités et d'emploi du CNAM-CESTES :

les CAE ont évolué et se sont construites car les entrepreneurs le voulaient ; il ne s'agit pas d'un modèle préconçu – construction théorique ou cadre juridique – qui aurait été imposé, mais une démarche pragmatique co-souhaitée, co-empruntée et co-construite avec ses « usagers »⁷³⁸.

Malgré l'indéniable rôle du réseau, d'Élisabeth Bost et des deux générations de cogérants, le rôle des entrepreneurs qui depuis le début ont participé au projet de la coopérative est également indéniable. Prenons comme exemple l'utopie de l'entrepreneuriat partagé et pérenne, c'est-à-dire la mise en œuvre d'une CAE de deuxième génération, projet avec lequel Coopaname est née. Pour Stéphane Veyer, l'évolution vers une entreprise partagée et à long terme, se trouvait déjà en germe dans le projet d'Élisabeth Bost, mais de manière implicite. Et s'il a eu le mérite, grâce à sa vision externe, de le mettre en paroles pendant leurs premiers rencontres, l'opportunité de le mettre en pratique dépend de l'implication et de la participation effective des entrepreneurs. Sans la participation d'au moins un certain nombre d'entrepreneurs au développement du projet collectif de la coopérative, le projet d'une entreprise partagée et pérenne serait resté une utopie et la CAE, seulement un outil de passage. Et pour cette raison, si aujourd'hui, nous trouvons à Coopaname des entrepreneurs qui utilisent la coopérative comme instrument de sécurisation et test, nous y trouvons au même temps des entrepreneurs salariés associés qui font partie de la CAE depuis plusieurs années et qui participent régulièrement à sa vie démocratique et collective.

Pour cette raison, la co-construction et le co-développement ont toujours été très importants pour la coopérative, qui a cherché pendant les années à mettre en place des moyens pour engager les entrepreneurs dans sa vie démocratique et collective (accompagnement collectif, IRP, groupes de marque, collectifs, événements informels, etc.). Le résultat de cette conception d'un collectif qui n'a pas des frontières définies, mais orienté vers la possibilité d'un devenir commun, selon l'interprétation des chercheuses Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani, fait que Coopaname se présente à un moment donné :

comme une sorte de laboratoire au sein duquel s'expérimente la formation de collectifs à géométrie variable, offrant une palette étendue de possibilités d'articulation entre activité individuelle et engagement collectif⁷³⁹.

En conclusion, Coopaname se présente aujourd'hui comme un laboratoire politique, en tant que coopérative où la gouvernance est collective et démocratique, avec des relations horizontales, un laboratoire social, car elle offre aux porteurs de projet et travailleurs autonomes une alternative à l'entrepreneuriat individuel et au salariat classique, et enfin, un laboratoire économique, car elle propose une posture alternative à la posture capitaliste en posant non plus le profit mais la personne au centre de son modèle économique.

⁷³⁸ VEYER Stéphane, *Le méso-entrepreneuriat : nouvelle frontière des CAE ?*, op. cit., p. 31.

⁷³⁹ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, "Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle", op. cit., p. 225.

4.1.1.2. *Coopaname « fabrique instituante »*

En réponse au contexte de dégradation du rapport salarial amorcé dans les années soixante-dix et caractérisé par une atomisation de la relation de travail et une croissance du chômage, les pouvoirs publics français cherchent à résoudre le problème en flexibilisant le marché du travail et en menant des politiques d'incitation à la création d'entreprises. En voyant cette situation comme un risque surtout pour les chômeurs-entrepreneurs, les CAE mettent en avant une alternative à l'entrepreneuriat individuel et au salariat classique. Cette alternative repose sur une réflexion critique autour du lien de subordination qui conduit dans un deuxième temps à la recherche et mise en pratique des nouvelles démarches collectives. Comme le soulignent Catherine Bodet, Noémie de Grenier et Thomas Lamarche, la dimension politique du modèle des CAE met en question un point central du mode de production capitaliste :

Les CAE se construisent sur la base du refus de la subordination et sur une quasi-absence de division du travail. [...] La subordination formelle, légale, à travers le contrat de travail salarié n'est associée à aucune subordination réelle, car il n'y a pas de division entre conception et exécution, ni de division organisationnelle du travail⁷⁴⁰.

Si l'emploi salarié se traduit traditionnellement par l'existence d'un lien de subordination de l'employé vis-à-vis de son employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné⁷⁴¹, les CAE proposent un rapport du travail fondé davantage sur un lien social que sur un lien de subordination⁷⁴². La clé que permet la mise en pratique de ce modèle se situe dans la posture du coopérateur, qui, selon Stéphane Veyer, possède un statut se situant « au-delà de celui de salarié et de celui d'employeur » :

Il échappe au lien de subordination classique qui caractérise le salariat, mais il n'est pas pour autant un entrepreneur individuel : c'est un entrepreneur collectif. Le statut de coopérateur, qui existe depuis 200 ans, offre toutes les clefs juridiques pour résoudre ces difficultés⁷⁴³.

Le coopérateur n'est pas simplement un salarié de la coopérative, car il est soumis au principe de la « double qualité » qui le rend en parallèle gérant de la coopérative et donc « entrepreneur collectif ». En s'appuyant sur cette conception, à Coopaname, la subordination est ainsi pensée comme soumission volontaire au collectif et aux règles communes dans le but de participer à un projet d'autonomie à la fois individuelle et collective⁷⁴⁴.

⁷⁴⁰ BODET Catherine - DE GRENIER Noémie - LAMARCHE Thomas, "La coopérative d'activités et d'emploi à la recherche d'un modèle productif", op. cit., pp. 39-44.

⁷⁴¹ Cour de Cassation - Chambre sociale, 13 novembre 1996, Bulletin civil, V, n° 386; pourvoi n°94-13187.

⁷⁴² DELVOLVE Nathalie - VEYER Stéphane, "La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une Coopérative d'Activités et d'Emploi", op. cit.

⁷⁴³ VEYER Stéphane, *Coopaname : les entrepreneurs associés, ou comment repenser le travail*, op. cit., p. 11.

⁷⁴⁴ DELVOLVE Nathalie - VEYER Stéphane, "La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une Coopérative d'Activités et d'Emploi", op. cit., pp. 86-87 : « C'est bien, en effet, l'adoption volontaire d'un lien de subordination qui fonde le "faire société" coopanamien. [...] Il s'agit d'une subordination volontaire au collectif : [...] la coopérative rassemble des professionnels qui font volontairement le choix de sacrifier partiellement leur indépendance, ainsi que les avantages fiscaux et sociaux liés aux statuts

Les CAE proposent alors une forme d'emploi originale qui se situe dans les « zone grises » du travail entre le travail salarié et le travail indépendant et qui se concrétise dans une structure coopérative visant à créer des nouvelles formes de travail commun. Autrement dit, les CAE ont saisi l'opportunité instituante présente dans les « zones grises » du travail, car si ces dernières sont des « zones hors droits sociaux », des zones de précarité, elles sont aussi des zones d'expérimentation sociale et d'invention institutionnelle. Pour cette raison, Coopaname et, plus généralement, le mouvement des CAE, peuvent être définis, en s'inspirant de la pensée de Cornelius Castoriadis, comme une « fabrique instituante »⁷⁴⁵, c'est-à-dire un processus instituant mise en place par des acteurs engagés, impliquant à la fois « un travail sur le langage et les catégories de pensée » et « un combat mené auprès des pouvoirs publics pour faire exister de nouveaux droits »⁷⁴⁶. Au niveau symbolique, au niveau de l'imaginaire, les CAE, et surtout Coopaname, réinterprètent des concepts existants de nouvelle manière, en proposant des idées telles que l'« entrepreneuriat partagé » ou la « mutuelle de travail ». Au niveau social et politique, cette vision se traduit par la création de nouvelles institutions.

À la charnière entre travail salarié et travail indépendant, les CAE ignorent alors les vides du droit en proposant un nouveau modèle d'emploi et de travail visant à réaliser un projet d'autonomie à la fois individuelle et collective et le font en s'opposant à ce qui, comme nous avons déjà vu⁷⁴⁷, avalise la plus haute expression d'hétéronomie dans le monde du travail : le lien de subordination.

Ce sont encore Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani qui nous rappellent que « l'hétéronomie dans le travail n'est pas irréductible au lien de subordination qui le contrat de travail consacre »⁷⁴⁸. Même dans les CAE, même dans Coopaname, nous trouvons des formes de subordination, concernant par exemple les travailleurs autonomes, pour lesquels l'élimination du lien de subordination contractuel n'implique pas la libération intégrale des formes de dépendance : « L'Autre, c'est alors le “soi-même”, les donneurs d'ordre/clients, la direction de la CAE »⁷⁴⁹.

Plus en détail, nous avons identifié trois situations impliquant des formes de dépendance ou de subordination au-delà du contrat : la dépendance des donneurs d'ordre ; le manque de pouvoir décisionnel dans le cas de non-associés ; la perception d'une forte différence entre les salariés de la coopérative et les entrepreneurs salariés.

Tout d'abord, l'autonomie du porteur de projet, comme pour tous les travailleurs autonomes, est limitée par le pouvoir du donneur d'ordres. Même si dans la CAE, il n'est associé aucune subordination réelle à la subordination formelle légale, il y a bien par contre, comme Catherine Bodet, Noémie de Grenier et Thomas Lamarche, « une division sociale du travail

micro-entrepreneuriaux, pour se placer sous la houlette du régime de protection sociale salariée et construire avec d'autres une entreprise collective pour ce qu'elle peut apporter de solidarités sociales ».

⁷⁴⁵ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, « Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle », op. cit., p. 217.

⁷⁴⁶ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *De l'accès aux droits sociaux à l'utopie d'une coopérative multi-active*, op. cit., p. 5.

⁷⁴⁷ § 1.2.1.1. *Évolution de l'autonomie dans le monde du travail*, p. 70.

⁷⁴⁸ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *De l'accès aux droits sociaux à l'utopie d'une coopérative multi-active*, op. cit., p. 7.

⁷⁴⁹ *Ibidem*.

qui induit une dépendance à l'égard des donneurs d'ordre » qui représente « la source d'une contradiction majeure pour la CAE »⁷⁵⁰.

Bien que le fait d'appartenir à un collectif puisse modifier le rapport de force avec le client⁷⁵¹, cette dépendance correspond à l'un des enjeux fondamentaux pour les CAE⁷⁵² afin d'accroître l'autonomie des porteurs de projets. Cet enjeu peut aussi conduire, au-delà du travail de recouvrement, vers le développement d'une dimension syndicale prenant en charge les problématiques rencontrées par ses entrepreneurs salariés quand ils se posent sur le marché. Le respect des tarifs, des circonstances du travail en sous-traitance, des conditions de sécurité dans l'exécution d'une mission, des délais de paiement, en sont des exemples.

En deuxième lieu, il ne faut pas oublier que la décision de l'entrepreneur salarié de devenir associé de la coopérative est fondamentale pour la participation à la gouvernance, car ceux qui peuvent participer à la vie démocratique de la coopérative ne sont pas les salariés, mais seulement les associés. Coopaname compte 194 associés à la fin décembre 2015, représentant un quart des 817 membres de la communauté coopanamienne et un peu moins de la moitié des 480 salariés de la coopérative, ayant effectivement accès au sociétariat. Comme nous l'a précisé la codirigeante Noémie de Grenier, les raisons qui font que la moitié des salariés de la coopérative ne soient pas associés malgré l'opportunité de le devenir, sont le fort *turnover* (chaque année 150 nouvelles personnes entrent dans la coopérative et 80 en sortent) et le fait que tous ceux qui entrent ne connaissent pas le fonctionnement des Scop. Il faut donc le temps de les former aux principes coopératifs avant qu'ils ne deviennent associés.

La non-adhésion au sociétariat questionne le thème du lien de subordination qui s'instaure entre la CAE et le porteur de projet. Choisir de s'engager dans un parcours entrepreneurial constitue par définition le désir d'être autonome et de rejeter la subordination. Ainsi quand un porteur de projet décide d'intégrer une CAE, il le fait aussi pour l'autonomie qu'elle offre. Lorsque le porteur de projet demande son adhésion à une CAE il fait néanmoins un acte de « subordination volontaire », dans le sens d'une dépendance vis-à-vis du collectif, la prise des décisions étant remise à la collectivité, la participation à la vie démocratique en tant qu'associé joue un rôle non négligeable en matière d'autonomie.

Dans ce cadre, par exemple Stéphane Veyer soutient que Coopaname est ouverte à tout le monde car pour proposer quelque chose qui peut avoir une valeur sociale « il ne faut pas être élitiste, il ne faut pas être fermé, il ne faut pas être une structure réservée à des militants » et pour cette raison « il n'y a pas de sélection à l'entrée »⁷⁵³. Cette ouverture fait qu'il y a des personnes avec différents niveaux d'engagement au sein de la coopérative :

Environ un tiers des salariés sont simplement des « consommateurs » de la coopérative : elle leur apporte un accompagnement, une sécurisation, différents services, cela leur suffit et c'est très bien.

Une démocratie fonctionne avec des gens dont certains sont très engagés et militants, et d'autres

⁷⁵⁰ BODET Catherine - DE GRENIER Noémie - LAMARCHE Thomas, «La coopérative d'activités et d'emploi à la recherche d'un modèle productif», op. cit., p. 44.

⁷⁵¹ Cf. DELVOLVE Nathalie - VEYER Stéphane, *De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale*, op. cit. p. 4 : « une société qui présente plusieurs millions d'euros de chiffre d'affaires peut servir chacun de ses membres dans le rapport de force qu'il est susceptible d'engager avec ses clients-donneurs d'ordres ».

⁷⁵² BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, «Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle», op. cit., p. 224.

⁷⁵³ Entretien avec Stéphane Veyer, le 17 Mai 2016.

beaucoup moins. Comme l'a écrit Philippe Braud, il est impossible que tout le monde soit militant de tout en permanence⁷⁵⁴.

À partir de ce « constat » l'objectif est de « se faire société », un enjeu qui « demande du travail » mais qui est nécessaire si la coopérative veut grandir.

Cependant, la question des non-associés reste un débat ouvert dans la coopérative, car, comme le raconte Noémie de Grenier, concrètement cette situation peut être à l'origine des débats et des difficultés :

Je le vois, quand les gens restent dans la coopérative et qu'ils ne deviennent pas associés, en réalité on recrée du lien de subordination. Si une personne refuse de prendre le pouvoir, de participer au pouvoir, c'est-à-dire qu'elle laisse les autres décider, donc elle recrée d'elle-même de manière consciente une forme de dépendance genre : je ne prends pas les décisions, je les subis, Je peux venir te voir disant [simulation d'un dialogue] : « Moi je n'ai jamais décidé de ça ». Toi tu dis : « Oui, mais tu n'avais qu'à venir ». « Ah, mais moi je ne suis pas associé ». « C'est ton choix en effet ». Mais ce n'est pas possible ça dans le projet : ce n'est pas possible d'avoir quelqu'un qui est autonome sur son travail et pas partie prenante de l'outil de production commun. Ça ne marche pas conceptuellement⁷⁵⁵.

En effet, cette situation pose un problème d'ordre conceptuel qui ne peut pas laisser indifférent vu les prémisses du projet. Le lien de subordination est-il vraiment mis en question s'il existe dans la coopérative des personnes ne participant pas à la gouvernance démocratique ?

Même si le choix d'entrer dans la coopérative et la décision d'en devenir ou non associés sont volontaires, cela ne résout pas la question du lien de subordination ou, autrement dit, la question de l'autonomie. Si l'on se réfère encore une fois à la pensée de Cornelius Castoriadis, nous savons que la question de l'autonomie est tout d'abord une question individuelle, mais pas seulement, car « l'on ne peut vouloir l'autonomie sans la vouloir pour tous » et « sa réalisation ne peut se concevoir pleinement que comme entreprise collective »⁷⁵⁶. Avec l'entreprise collective, Castoriadis identifie la participation de chacun au projet d'autonomie. Ceci signifie que chacun doit être impliqué et que personne ne doit être exclu. Dans ce cadre, un projet d'émancipation qui ne concerne pas tout le monde ne serait jamais un projet abouti.

Il est évident qu'obliger les entrepreneurs à devenir associés n'est pas vraiment la voie à prendre, parce que l'un des points de force de Coopaname relève du fait d'avoir des associés qui sont effectivement impliqués dans le projet de la coopérative, c'est-à-dire ainsi bien au courant de ce dernier que conscients de leur responsabilité pour sa réussite.

Une opportunité pour mitiger ce problème peut venir de la nouvelle loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, qui impose aux entrepreneurs salariés des CAE de devenir associés après au moins trois ans d'activité sous CESA. Cette obligation et le délai de temps sont considérés également corrects par les deux codirigeants Noémie de Grenier et Hélène Vandembilcke, cette dernière affirmant :

⁷⁵⁴ VEYER Stéphane, *Coopaname : les entrepreneurs associés, ou comment repenser le travail*, op. cit., p. 10.

⁷⁵⁵ Entretien avec Noémie de Grenier, le 29 Juin 2016.

⁷⁵⁶ CASTORIADIS Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975, p. 159.

Au début j'étais partagée, mais effectivement si tu es dans une coopérative, où les gens font société ensemble, justement se protègent, mutualisent les risques, il n'y a pas de raisons que certains mettent la main à la pâte pour le faire et pas d'autres. La première année est compliquée, tu découvres, tu démarres ton activité, il faut le temps, il faut que les gens soufflent aussi. Puis [comprendre] Coopaname c'est compliqué. Mais en trois ans tu as quand même le temps de savoir si tu veux devenir associé ou pas⁷⁵⁷.

Pour comprendre Coopaname, pour voir si son activité peut fonctionner ou pas, pour s'approprier le projet de la coopérative il faut du temps, et trois années semblent pertinentes pour réussir dans ces tâches et comprendre s'il y a ou non un partage du projet de la coopérative.

Enfin, il faut souligner la perception d'une forte différence entre les salariés de la coopérative et les entrepreneurs salariés. Une affaire ancienne chez Coopaname, car déjà en 2007 Stéphane Veyer écrivait dans son mémoire :

il est fondamental que s'estompe la distinction entre les permanents de la Structure et les entrepreneurs-salariés : c'est tout à la fois ce que permet l'accession au sociétariat des entrepreneurs d'une part, et « l'entrepreneuriation » des permanents de l'autre⁷⁵⁸.

Malgré tout, au niveau formel, salariés de la coopérative et entrepreneurs salariés ont tous relevé d'un contrat de travail unique – au moins jusqu'à la loi de 2014 qui oblige à établir deux contrats différents : CDI pour les salariés de l'équipe et CESA pour les entrepreneurs salariés – c'est évident que, comme le met en évidence la doctorante et chargée de mission jeunes à Coopaname Justine Ballon, dans son *Rapport d'activité* écrit dans le cadre d'un apprentissage à Coopaname pour un Master II en Management d'organisation :

Dans les faits, dans une CAE, il existe deux types de statuts, celui de permanent.e.s, à qui revient un contrat de travail salarié classique, où c'est bien l'employeur qui assure la charge de son salaire, et le statut d'entrepreneur.e-salarié.e qui voit son salaire varier en fonction de son chiffre d'affaires et du dynamisme de son activité⁷⁵⁹.

À partir de cette différence fondamentale, une partie des entrepreneurs interrogés, indiquent percevoir une certaine distance par rapport aux chargés d'accompagnement, comptables et directeurs de la CAE. Une perception que nous avons trouvée particulièrement forte lorsque les entrepreneurs sont au démarrage de l'activité ou affrontent des périodes de difficulté⁷⁶⁰,

⁷⁵⁷ Entretien avec Hélène Vandebilcke, le 22 Août 2016.

⁷⁵⁸ VEYER Stéphane, *Le méso-entrepreneuriat : nouvelle frontière des CAE ?*, op. cit., p. 23.

⁷⁵⁹ BALLON Justine, *Rapport d'activité. Coopérations coopanamiennes. Entre utopies et mise en œuvre*, Master II en Management d'organisation, Université Paris 1 Pantheon-Sorbonne, 2014, p. 39.

⁷⁶⁰ Au démarrage ou dans une période de difficultés, les entrepreneurs que nous avons interrogés nous ont donné l'impression de vivre le rapport avec Coopaname en fonction des services qu'elle offre et de la manière dont ils sont offerts. Par exemple, l'un des entrepreneurs accompagnés que nous avons interrogé a vécu avec frustration certains événements qu'il a interprétés comme des manques de la coopérative en matière d'accueil ou de disponibilité. Il a nous raconté une réaction, selon lui, peu conciliante d'un salarié de la coopérative quand il a réitéré ses questions sur une question de comptabilité. Il a nous dit de ne pas avoir accepté avec tranquillité cette situation car il avait besoin d'aide et il ne l'a pas trouvée, malgré le fait « qu'avec mon 11,5 % je paie leurs salaires » (E10)

mais qui peut également appartenir aux entrepreneurs plus anciens et sans contraintes économiques particulières.

Pour affronter ces difficultés Coopaname propose deux solutions.

La première concerne les instances démocratiques (par exemple, les comités), que nous allons décrire dans un prochain paragraphe, permettant aux entrepreneurs de participer à la gouvernance.

La deuxième se rapporte à la posture des permanents. Comme l'explique déjà Stéphane Veyer en 2007 : « La Structure doit se vivre comme une activité entrepreneuriale comme les autres, et rompre avec le schéma d'un "dispositif au service des entrepreneurs" »⁷⁶¹. La différence entre les salariés ayant un emploi sécurisé, couvert par les subventions, et ceux qui doivent aller chercher leur chiffre d'affaires eux-mêmes peut être affrontée en changeant le point de départ : le salaire des permanents est en effet couvert par des subventions, mais ces dernières ils les doivent eux-mêmes chercher, ceci implique que les permanents se trouvent aussi dans une démarche entrepreneuriale.

En conclusion, nous pouvons constater que même si la structure de Coopaname, et d'une CAE en général, est effectivement horizontale et ne contient pas en soi des formes de hiérarchie ou de subordination fortes, à exception des celles nécessaires à la prise de décision, elle est traversée par certaines divisions – entre associés et non-associés, entre permanents et entrepreneurs – qui questionnent le lien de subordination et qui sont, depuis sa naissance, au centre des réflexions des responsables de la coopérative.

4.1.1.3. Coopaname « mutuelle de travail »

Coopaname est née comme une CAE de deuxième génération, c'est-à-dire une « entreprise partagée » engendrée par le désir de plusieurs entrepreneurs de ne pas arrêter leur relation avec la coopérative une fois que leur activité a atteint le régime de croisière, mais de demeurer au sein de la coopérative et d'en faire durablement leur entreprise. Après avoir mis en place ce projet, Coopaname va aujourd'hui évoluer vers un troisième modèle, ouvrant la porte à la naissance des CAE de troisième génération, à savoir le projet de devenir une « mutuelle de travail » :

Le projet utopique porté par Coopaname aujourd'hui est celui de devenir une mutuelle de travail : une entreprise coopérative au sein de laquelle des travailleurs autonomes sécurisent mutuellement leurs parcours professionnels. C'est un foyer d'expérimentation pour de nouvelles formes de coopération encore embryonnaires : mutualisation de fonctions de veille ou de commercialisation, de compétences, de chiffre d'affaires...⁷⁶²

Comme nous l'avons déjà vu⁷⁶³, au cœur de l'entreprise coopérative nous trouvons le « but mutuel », c'est à dire l'intérêt à répondre aux besoins partagés par les associés en leur offrant un service à des conditions le plus avantageuses que celles offertes par le marché.

⁷⁶¹ VEYER Stéphane, *Le méso-entrepreneuriat : nouvelle frontière des CAE ?*, op. cit., p. 23.

⁷⁶² BODET Catherine - DE GRENIER Noémie - LAMARCHE Thomas, "La coopérative d'activités et d'emploi à la recherche d'un modèle productif", op. cit., p. 41.

⁷⁶³ § 1.3.1.2. *L'identité coopérative : opportunités et limites* p. 114.

Concrètement, cet intérêt pour Coopaname se traduit dans le partage des services (comptabilité, administration, etc.) et la mutualisation d'une partie des risques, vu que Coopaname ne remet pas le bilan à zéro à la fin de l'année, etc. Mais, en discutant avec Luc Mboumba, nous avons compris que tous ces services partagés ne sont que le fondement de la mise en œuvre d'une CAE de troisième génération, car si ces outils sont bien des formes de mutualisation, ce que la « mutuelle de travail » veut mettre en avant est tout d'abord une « dynamique mutualiste »⁷⁶⁴.

Mais dans quel sens ?

Le terme « mutuelle de travail » vient de la notion de « mutualité » comprise comme le principe de protection réciproque contre les risques qui est utilisé dans le monde de la prévention (santé, assurance). Le but de Coopaname est de mettre cette notion en relation avec le travail en imaginant « un dispositif dans lequel les personnes protègeraient mutuellement leur parcours professionnel »⁷⁶⁵. Autrement dit, la « mutuelle de travail » va être un mécanisme où les coopérateurs se disent :

On contribue à quelque chose dont on ne sait pas si on va en bénéficier dans un moment donné [...] : peut-être qu'on en va bénéficier un jour, peut-être pas, ça bénéficie sûrement à d'autres et en parallèle c'est bien un mécanisme protecteur du collectif et des personnes⁷⁶⁶.

La « mutuelle de travail » est ainsi imaginée comme un mécanisme de protection interne à l'entreprise et les ex-codirigeants de Coopaname, Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer, décrivent cette utopie comme un « collectif fort »⁷⁶⁷ qui a comme but la protection et la croissance de ses membres avec le partage du travail et des pratiques du travail et qui soutient aussi la mutualisation des risques, des ressources et des revenus des coopérateurs. Au niveau politique et social, cette utopie à Coopaname se base sur l'idée que « le collectif est la solution aux limites individuelles de l'émancipation par le travail »⁷⁶⁸.

Faire de Coopaname une « mutuelle de travail » signifie mettre en place des mécanismes systématiques concernant l'accompagnement mutuel, l'apprentissage mutuel, le salariat mutuel, la formation mutuelle, la protection mutuelle, le secours mutuel, dans le but « de sécuriser chacun – grâce aux autres – dans sa capacité à gagner sa vie avec ce qu'il souhaite faire, en coopération avec celui avec qui il choisit de travailler et, au rythme qu'il se fixe »⁷⁶⁹. Pour faire fonctionner cette perspective Coopaname a fait le choix de grandir, car comme dans le cas des mutuelles, un grand nombre d'entrepreneurs salariés peut avaliser des dynamiques mutualistes de sécurisation des parcours. De plus, entrer dans une dynamique mutuelle peut également aider à transmettre une activité créée à l'intérieur de la coopérative lorsque l'entrepreneur salarié responsable veut mettre un terme à son activité, une question très déli-

⁷⁶⁴ Entretien avec Luc Mboumba, le 6 Juillet 2016.

⁷⁶⁵ VEYER Stéphane, *Coopaname : les entrepreneurs associés, ou comment repenser le travail*, op. cit., p. 5.

⁷⁶⁶ Entretien avec Luc Mboumba, le 6 Juillet 2016.

⁷⁶⁷ SANGIORGIO Joseph - VEYER Stéphane, « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », op. cit., p. 57.

⁷⁶⁸ BODET Catherine - DE GRENIER Noémie - LAMARCHE Thomas, « La coopérative d'activités et d'emploi à la recherche d'un modèle productif », op. cit., p. 43.

⁷⁶⁹ COOPANAME, *Petit vade-mecum avec de vrais morceaux de l'histoire de Coopaname et de son projet de dans, mais pas que...*, p. 24.

cate au cœur de Coopaname et de toutes les CAE qui ont consacré du temps et des ressources au développement d'une activité⁷⁷⁰.

Actuellement, ce projet n'a pas encore abouti à Coopaname.

En ce qui concerne les aides sociales à l'intérieur de la coopérative, la nouvelle génération de codirigeants est en train de réfléchir si s'appuyer sur une structure mutuelle externe à participation volontaire, pour réussir dans le projet de sécurisation des parcours⁷⁷¹ et garantir une aide à ceux qui en auraient besoin, par exemple, pour couvrir une période de difficultés financières.

D'autre part, il ne faut pas oublier qu'une avancée vers la mutualisation a été mise en place à Coopaname à partir de 2013. Cette avancée concerne une nouvelle manière de concevoir le résultat et représente, selon Stéphane Veyer⁷⁷², la vraie « pépite » de Coopaname. Dans la coopérative, le traitement du résultat se divise en trois parts : une part privée, pleine propriété du salarié (trésorerie) ; une part collectivisée, fixée par les associés a priori, c'est une part minimale de sécurité ; et, enfin, une dernière part commune, utilisable librement par chaque activité, mais mobilisable par la coopérative en cas de difficultés financières

Cette évolution, qui a conduit à la création d'une partie commune, se base sur la définition du droit de propriété. Le droit de propriété est l'ensemble de trois attributs : *usus* (droit d'user d'une chose sans en percevoir les fruits), *fructus* (droit de percevoir les fruits et revenus d'une chose) et *abusus* (droit de disposer de son bien par l'aliénation ou la destruction). Tandis que l'« usufruit » consiste en seulement *usus* et *fructus*. En considérant les entrepreneurs salariés comme des « usagers » de la coopérative, ils ont l'usufruit de ses biens, mais ils n'ont pas le droit d'aliénation. L'entrepreneur peut donc mettre en usufruit les biens de la coopérative, mais il n'en est pas totalement propriétaire, car la totale propriété est à Coopaname. De cette manière, d'une part Coopaname peut décider, toujours dans le respect de la volonté de l'Assemblée générale des associés, comment utiliser les ressources mutualisées (la part simultanée), et d'autre part, les entrepreneurs sont invités à participer aux risques financiers portés

⁷⁷⁰ Cf. VEYER Stéphane, *Coopaname : les entrepreneurs associés, ou comment repenser le travail*, op. cit., p. 12 : « La question à laquelle nous sommes de plus en plus fréquemment confrontés est celle du fonds de commerce. [...] Toute activité au sein de Coopaname serait considérée comme une petite coopérative en elle-même, avec des fonds qui restent impartageables quoi qu'il arrive, et donc l'impossibilité de valoriser le capital. La question s'est posée, très concrètement, à propos de quelqu'un qui a pris sa retraite et voulait mettre un terme à son activité. Mais Coopaname avait consacré du temps au développement de cette activité : cette personne avait-elle le droit de détruire la richesse ainsi créée ? Nous avons considéré que non, et que le devoir de chacun des coopérateurs était de préparer sa succession. Un coopérateur dispose de l'*usus*, du *fructus*, mais pas de l'*abusus* : il n'a pas le droit de détruire son fonds de commerce. La logique de la mutuelle de travail à laquelle nous aspirons, c'est que l'activité développée par l'un puisse être transmise à un autre à l'intérieur de la coopérative. Spontanément, on a envie de dire "C'est mon bébé, il m'appartient, j'en fais ce que je veux". Mais justement, votre bébé n'est pas votre propriété et vous n'en faites pas ce que vous voulez ! »

⁷⁷¹ Entretien avec Hélène Vandenbilcke, le 22 Août 2016 : « Avec Luc on avait plutôt l'idée d'une mutuelle externe, qui pourrait jouer le rôle de caisse de secours, mais qui ne soit pas alimentée à l'intérieur de la coopérative [...] Le fait qu'il y ait une forme de mutuelle où chacun peut donner genre 5 euros par mois [...] peut le faire sortir de la coopérative. Parce que c'est peut être ça qui est compliqué : on s'est rendu compte en échangeant avec d'autres personnes qu'on voulait faire beaucoup de choses et être beaucoup de choses à la fois à Coopaname, sauf qu'en effet, c'est parfois compliqué d'être tout à la fois. Par exemple, quand les gens partent, on ne regarde pas seulement la gestion de leur compte, on regarde aussi leur situation sociale, etc., il y a beaucoup de choses qu'on prend en compte sauf que par rapport à d'autres coopératives [...] on met beaucoup de social ».

⁷⁷² Les explications à suivre résumant l'atelier *Où passe mon argent ?* animé le 10 mai 2016 par Stéphane Veyer à l'établissement de Coopaname dans le XIII^{ème} arrondissement de Paris.

par la structure⁷⁷³. Concrètement, cette méthode de calculer les résultats permet de couvrir les ardoises des activités de la coopérative qui ont eu des pertes, en utilisant une partie des bénéfices des autres (environ 3 %).

Dans le *Rapport d'activité 2013* de Coopaname cette méthode d'« emboîter activités et collectifs » a été décrite comme le résultat d'un « long travail pour concevoir et mettre en œuvre, comptablement et juridiquement, une nouvelle manière de traiter le résultat des exercices [...] qui correspond enfin au projet politique de la coopérative et à ses pratiques, par rapport à la propriété qu'elle véhicule »⁷⁷⁴.

Pour Stéphane Veyer, cette manière de calculer les résultats n'est pas seulement une traduction économique du projet de Coopaname, mais aussi une réponse à l'actuel débat sur la notion de « commun ». Une réflexion, née en opposition aux notions de propriété du capitalisme et du communisme, qui propose une posture intermédiaire dans laquelle personne n'est totalement propriétaire d'un bien mais, par contre, a des responsabilités sur ce dernier qu'il partage avec les autres. Une posture qui nous rappelle ce que les économistes italiens Stefano Zamagni et Luigino Bruni affirment à propos de la nature des *commons*, à savoir :

La nature d'un bien commun est telle que l'avantage (ou le bénéfice) que chacun tire de son utilisation ne peut pas être séparé de l'avantage que les autres en tirent aussi⁷⁷⁵.

Ainsi, le bénéfice que chacun tire du bien en question, est obtenu par rapport au bénéfice que les autres en tirent aussi, et non en contraposition – comme dans le cas des biens privés – ni indépendamment de – comme dans le cas des biens publics. Une gestion appropriée des biens communs ne peut être alors ni privée ni publique, mais seulement communautaire. Une gestion appropriée des biens communs ne peut être alors ni privée ni publique, mais seulement communautaire. Et, selon les deux économistes, ceci implique alors que la forme de gouvernance la plus adaptée à un projet commun, dans les conditions historiques actuelles, est celle de l'entreprise coopérative⁷⁷⁶. Mais ils soulignent aussi qu'une gouvernance effectivement communautaire, c'est-à-dire située à la charnière de la dimension privée et de celle publique, est possible dans le cadre des coopératives *multistakeholder*, telles que les coopératives sociales nées en Italie et dont les Scic françaises s'inspirent. Dans cette perspective, si la proposition de Coopaname de mettre en place une « mutuelle de travail » veut être vraiment une réponse aux thèmes du « commun » et ne pas rester une proposition à caractère privé, il faut qu'elle élargisse sa base sociale en prenant en considération d'autres acteurs que ses membres.

Le projet « Bigre ! » que nous allons présenter dans le prochain paragraphe, va exactement dans cette direction.

⁷⁷³ BALLON Justine, *Rapport d'activité*, op. cit., p. 21.

⁷⁷⁴ COOPANAME, *Rapport d'activité 2013*, p. 9.

⁷⁷⁵ BRUNI Luigino - ZAMAGNI Stefano, *L'economia civile*, Bologna, Il Mulino, 2015, p. 94.

⁷⁷⁶ *Ibi*, p. 101.

4.1.1.4. Le projet Bigre ! : vers une « quatrième génération » des CAE ?

Nous avons vu que Coopaname doit affronter deux problèmes si elle veut mettre en place son projet de devenir une « mutuelle de travail », c'est-à-dire avoir une large base sociale et avoir une dimension *multistakeholder*. C'est exactement dans cette direction que va le projet Bigre !, comme l'énoncent ses promoteurs à la recherche de financement participatif pour un projet interne à Bigre !, B!bx :

BIGRE ! est un groupe en cours de constitution sur une forme innovante majeure qui est la mutuelle de travail. Cette utopie initiale trouve son fondement dans l'expérience portée par trois CAE (coopérative d'activité et d'emploi) ; Coopaname, Oxalis, Grands Ensemble et une SCIC spécialisée dans les activités culturelles : SMartfr.

Ces coopératives ont décidé de s'unir et construire une entité commune de plusieurs milliers de personnes, présentes partout en France : Bigre, la mutuelle de travail associée⁷⁷⁷.

L'action de Bigre ! va consister en la mutualisation des fonctions supports en matière d'administration, comptabilité ou gestion du statut juridique des personnes, etc. entre les entreprises qui la composent, et en la mise en place des mécanismes de protection collectifs (mutualisation des moyens et des risques).

Pour faire tout cela, Bigre !, tout d'abord, veut répondre avec une structure intercoopérative à la question de la taille, qui est centrale dans le projet de mettre en place une « mutuelle de travail », en s'offrant comme opportunité de concilier un collectif à dimension humaine, condition nécessaire pour préserver une démocratie participative, avec la masse critique indispensable pour une mutualisation des services et ressources⁷⁷⁸. Une fonction que Joseph Sangiorgio avait déjà proposée, mais sans succès, pour le réseau Coopérer pour entreprendre.

En outre, la forme intercoopérative de Bigre ! ouvre aussi à la perspective *multistakeholder* déjà envisagé par Stéphane Veyer en 2007 :

les plus avancées des CAE dans ce processus d'évolution ne seront plus des entreprises, mais des groupes entrepreneuriaux, des écosystèmes coopératifs. La CAE elle-même sera multiple. [...] Elle sera associée, y compris au point de vue de la participation au capital social, à d'autres CAE, avec lesquelles elle mutualisera des moyens ou des personnels, via des structures coopératives (sociétés civiles, commerciales, groupements d'employeurs...) partagées. Autour de la CAE graviteront diverses autres structures entrepreneuriales que cette dernière aura essaimées, ou créées par mutualisation, ou initiées avec des acteurs extérieurs [...]⁷⁷⁹.

Ainsi Bigre ! se base sur le sixième principe coopératif, celui qui envisage la Coopération entre les coopératives.

⁷⁷⁷ La Fabrique - Aviva: <<https://lafabrique-france.aviva.com/voting/projet/vue/1085>> [consulté le 18 octobre 2016].

⁷⁷⁸ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *De l'accès aux droits sociaux à l'utopie d'une coopérative multi-active*, op. cit., p. 9.

⁷⁷⁹ VEYER Stéphane, *Le méso-entrepreneuriat : nouvelle frontière des CAE ?*, op. cit., p. 27.

D'autre part, la dimension de Bigre ! permet de prendre aussi en considération une autre question, celle de l'acquisition de pouvoir par rapport aux donneurs d'ordres⁷⁸⁰. Bigre !, est à ce jour une communauté de 7.000 personnes présentes partout en France au travers de 25 établissements, ce qui amène en effet à imaginer de mettre en œuvre une action « syndicale » en faveur des membres de la communauté.

Mais non seulement. Stéphane Veyer⁷⁸¹ reconnaît que si le nombre de personnes impliquées dans Bigre ! va rajouter le 15 % des travailleurs, alors le groupe coopératif pourra imaginer de « bouleverser les règles du jeu »⁷⁸², à savoir proposer une manière de travailler différente, en capacité d'influencer l'opinion publique et le monde politique⁷⁸³.

De cette manière Bigre ! peut représenter l'accès à une autre dimension de l'action des CAE qui est décrite par l'ex-cogérant de Coopaname Joseph Sangiorgio, en s'inspirant explicitement des réflexions de la chercheuse Antonella Corsani :

Peut-être fallait-il réinterroger aussi la dimension syndicale, dans le bon sens du terme. Car ce que je dis depuis des années, c'est qu'il y a dans Coopaname un mélange des trois composantes de l'Économie sociale et solidaire : il y a bien effectivement une dimension associative [...] qu'on appelle le projet politique ; il y a une dimension coopérative, c'est l'organisation des relations du travail, les relations de gestion, les relations de production, la manière de produire ensemble [...] ; il y a aussi une dimension mutualiste, c'est l'organisation de la protection, de la réciprocité, de la protection mutuelle découlant de la « mutuelle de travail ». [...] Peut-être qu'il y a une quatrième famille dans l'Économie sociale et solidaire que nous avons oubliée mais qui en faisait partie, le syndicat, le syndicalisme. Peut-être avons-nous intérêt à réinterroger la dimension syndicale [...] pour défendre un certain nombre de droits par rapport à un donneur d'ordre, par exemple. [...] Pour inventer un syndicalisme qui soit adapté à ce monde de précarité⁷⁸⁴.

La quatrième dimension des CAE consiste alors en la prise en considération du rôle « syndical » qu'elle peut avoir en défendant les intérêts de ses membres et, à suivre, de sa capacité d'influencer directement les règles du monde du travail.

Bigre ! nous semble alors se diriger vers l'« organisation transversale » envisagée par Sergio Bologna et Dario Banfi, en tant que forme d'alliance entre les travailleurs autonomes en capacité d'affronter les problèmes communs aux *freelances* (accès aux droits sociaux, formation continue, coût du travail, etc.) à travers l'offre des services et la négociation des meilleures conditions du travail pour ses membres.

En définitive, Bigre ! consiste en la dernière évolution du projet politique de Coopaname qui veut « inventer cette espèce d'organisation économique, sociale, syndicale, politique [...] devant être un moyen d'émancipation pour les gens dans leur rapport au travail »⁷⁸⁵.

Une évolution qui peut conduire à la naissance d'une quatrième génération de CAE ?

⁷⁸⁰ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *De l'accès aux droits sociaux à l'utopie d'une coopérative multi-active*, op. cit., p. 9.

⁷⁸¹ Stéphane Veyer s'inspire aux actions menées par SmartBe en Belgique (<http://smartbe.be>).

⁷⁸² Atelier pour les futurs associés, *Coopaname c'est démocratique, mais comment ça marche?*, animé le 31 mai 2016 par Stéphane Veyer à la siège de Coopaname dans le XX^{ème} arrondissement de Paris.

⁷⁸³ En reconnaissant l'utopie de ce projet Stéphane Veyer avait nous rappelé la citation suivante d'Henry De-roche : « Une utopie c'est une réalité qui n'existe pas encore ».

⁷⁸⁴ Entretien avec Joseph Sangiorgio, le 27 Mai 2016.

⁷⁸⁵ Entretien avec Stéphane Veyer, le 17 Mai 2016.

Hypothèse à vérifier car à ce jour, Bigre ! est encore seulement un projet novateur d'organisation économique et sociale avec plusieurs potentialités, car il n'est pas abouti, le débat étant encore ouvert au sein du groupe sur ce qui doit ou non être mutualisé.

En outre, au-delà des questions les plus techniques, il faut noter que Bigre ! peut subir la critique faite par les organisations de l'économie solidaire aux organisations de l'économie sociale⁷⁸⁶ : si à partir du principe de la « double qualité » les décisions au cœur des entreprises de l'économie sociale sont prises en fonction de l'intérêt du collectif composant l'organisation, l'économie solidaire soutient que la limite de cette perspective est d'exclure et défavoriser un certain nombre d'acteurs, car les intérêts d'un collectif ne représentent pas toujours les intérêts partagés par tous les acteurs d'un territoire et ainsi elle incite à élargir cette perspective en fonction des besoins de l'intérêt général. Dans ce cadre, Bigre !, en constituant son projet coopératif comme une « mutuelle de travail » en faveur de ses membres, risque d'apporter des avantages à ses membres « au détriment des autres travailleurs, souvent moins diplômés, qui subissent de plein fouet les conséquences de la flexibilisation externe (temps partiel, intérim...) et interne (travail le dimanche, annualisation du temps de travail...) »⁷⁸⁷. Car, même si l'échelle augmente, il y a toujours quelqu'un qui reste exclu. Ce risque demande à la fois de garder un regard ouvert vers le monde des travailleurs autonomes avec une action de lobby pour la sécurisation des trajectoires professionnelles et la continuité de la protection sociale et de ne pas oublier la dimension utopique du projet qui oriente l'action des coopérateurs vers des horizons plus amples.

4.1.1.5. Le rôle de la recherche-action

L'un des défis les plus importants de Coopaname est d'affirmer et rendre compréhensible le projet politique, faire évoluer sa mise en pratique et faire participer les coopérateurs, de façon responsable, à la prise de décisions.

Pour affronter ces défis, une méthode privilégiée à Coopaname est celle de la recherche-action. À partir du dépassement de la dichotomie entre le monde de la recherche et celui des praticiens, comme nous l'avons vu⁷⁸⁸, la recherche-action permet de mettre en questions la praxis commune dans une entreprise pour se poser à l'origine d'un processus instituant qui peut conduire au changement des habitudes, à la restructuration de l'imaginaire et à la revitalisation du tissu conjonctif de la relation de travail⁷⁸⁹. Ceci signifie, pour les praticiens, prendre du recul sur les pratiques quotidiennes, et pour les chercheurs transformer les pratiques d'enquête sur le terrain en impliquant aussi les acteurs.

Comme l'expliquent les chercheuses et associées de Coopaname Justine Ballon et Catherine Bodet, qui ont fait du rapport entre la coopérative et la recherche-action l'objet d'une communication, l'intérêt à la recherche-action à Coopaname veut être un soutien à sa double

⁷⁸⁶ § 1.1.2.1. *Quelques définitions*, p. 42.

⁷⁸⁷ GRÉGOIRE Maud, *Les enjeux de l'entrepreneuriat collectif*, Janvier 2016, p. 8. Disponible ici : <http://smartbe.be/fr/comprendre/publications/education-permanente/les-enjeux-de-lentrepreneuriat-collectif/>.

⁷⁸⁸ § 1.2.2.3. *Repenser collectivement les organisations*, p. 99.

⁷⁸⁹ RESWEBER Jean-Paul, *La recherche-action*, Paris, PUF, 1995, pp. 69-72.

ambition : « améliorer et faire évoluer les pratiques d'une part, accompagner et renforcer la visée transformatrice des actions menées d'autre part »⁷⁹⁰.

À partir de ces objectifs, la recherche-action est devenue, tout d'abord, le domaine méthodologique au sein duquel Coopaname a commencé à conceptualiser ses projets et démarches afin de les partager en interne et en externe. Dans ce cadre, la création de la commission recherche en 2008 voudrait répondre à ce besoin en publiant des articles sur la coopérative et sur son projet politique, dont le but était « de parvenir à une définition correspondant au projet développé et remettre en question une analyse théorique reposant sur des concepts extérieurs et étrangers au projet »⁷⁹¹. La recherche-action est ainsi à Coopaname, en premier lieu, un moyen pour prendre de la distance avec le quotidien, y réfléchir et le mettre en paroles.

Justine Ballon et Catherine Bodet mettent également en évidence que la pratique de la recherche-action peut avoir un rôle éducatif et formateur en avalisant un processus d'auto-formation et la transmission des connaissances et compétences entre praticiens et chercheurs. La recherche-action soutient l'auto-formation car chaque participant est induit à renforcer ses savoir-faire, compétences et connaissances « en vue d'être à même de contribuer aux évolutions du projet, de ses pratiques »⁷⁹². Elle contribue aussi à la transmission de connaissances et compétences entre praticiens et chercheurs, étant un processus de co-formation qui devient particulièrement évident à travers le processus d'enquête, dans le sens que John Dewey⁷⁹³ y donne. En outre, selon Stéphane Veyer, qui s'inspire de la recherche-action d'Henri Desroche, la valeur formative de cette pratique se reflète à Coopaname à la fois dans sa capacité d'avaliser une « boucle »⁷⁹⁴ entre croissance individuelle et collective et dans le fait qu'elle a un effet sur certains ateliers (par exemple, l'Autobiographie raisonnée⁷⁹⁵).

Pour mieux comprendre cette démarche, nous pouvons nous référer à un exemple récent de recherche-action, qui est l'enquête sur le temps et revenu menée au sein de Coopaname et Oxalis animée depuis le 2012 par les chercheuses Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani. La mise en place de l'enquête naît pour répondre à un questionnement interne autour les questions suivantes : « Quel est le niveau de revenu global des membres, en intégrant les temps de travail externes, des revenus de substitution ? Comment travailler sur la conciliation entre stabilité de l'emploi et variabilité du revenu ? Comment augmenter les revenus tirés des activités des entrepreneur.e.s ? ». Cette enquête relève de la recherche-action car elle s'est toujours déroulée en collaboration avec les coopérateurs : le questionnaire de l'enquête a été co-construit au sein de réunions de travail impliquant les chercheuses et des membres des deux coopératives ; de la même manière, l'analyse des résultats est la résultante de la mise en commun des résultats partiels sur lesquels chercheuses et coopanamiens ont réfléchi ensemble ; etc. L'ensemble de ces actions a conduit à la construction d'un *Rapport final* qui contient à la fois les intérêts de recherche des chercheuses et des coopérateurs.

⁷⁹⁰ BALLON Justine - BODET Catherine, *De l'action à la recherche, de la recherche à l'action : l'émancipation par le savoir. L'expérience de la Coopérative d'Activités et d'Emploi Coopaname*, 3e Sommet international des coopératives, Québec, Octobre 2016, p. 5.

⁷⁹¹ *Ibi*, p. 6.

⁷⁹² *Ibidem*.

⁷⁹³ Cf. DEWEY John, *Logique, la théorie de l'enquête*, Paris, PUF, 1938.

⁷⁹⁴ Entretien avec Stéphane Veyer, le 17 Mai 2016.

⁷⁹⁵ DRAPERI Jean-François, *Parcourir sa vie. Se former à l'autobiographie raisonnée*, Paris, Presses de l'économie sociale, 2016².

Ce processus, a d'une part, beaucoup aidé les chercheuses dans l'interprétation des données, car la discussion directe avec les coopérateurs leur a permis de comprendre la raison de certains résultats, et, d'autre part, a fourni aux coopérateurs de nouvelles informations sur les effets que le modèle des CAE a sur la manière de travailler. Les étapes qui restent à saisir sont la transformation des résultats en indications stratégiques et leur transmission à l'ensemble des coopérateurs. Ce dernier reste un enjeu majeur pour Coopaname et Oxalis, car, même si la recherche-action mise en place s'est présentée comme une activité en capacité d'activer l'esprit critique des participants et de renforcer le collectif grâce à la participation à la prise de décisions⁷⁹⁶, il reste cependant que le groupe des participants est très petit par rapport aux nombres des coopérateurs. Ceci implique l'existence de personnes ayant une posture de producteur de savoir privilégiée par rapport à d'autres et, par conséquent, la difficulté d'imaginer la recherche-action comme un processus d'éducation et d'émancipation collectives.

Pour affronter cette question, Coopaname a mis en place des outils d'éducation populaire pour favoriser la co-production de savoirs et leur transférabilité. Un exemple sont les Universités A-saisonnées qui, depuis 2007, permettent « de mobiliser les coopérateur.trice.s sur des réflexions de l'ordre du projet politique et des pratiques, en vue d'une appropriation critique et la définition de pistes de travail pour la suite »⁷⁹⁷.

Enfin, il faut souligner que l'attention portée par Coopaname à la recherche-action a conduit à la création de la Manufacture coopérative. Le projet, porté par Coopaname et Oxalis, en partenariat avec le laboratoire de recherche Ladyss de Paris VIII, a été lancé en 2013 comme une recherche-action sur la coopération et le développement de la culture et a abouti en 2015 à la création d'une coopérative dont les associés viennent du monde de la recherche et du monde coopératif. La Manufacture coopérative utilise la recherche-action comme moyen pour transformer des collectifs de travail en collectifs coopératifs en s'appuyant sur une posture dans laquelle la coopération s'apprend en se faisant. Plus concrètement, elle propose « un travail sur l'*affectio societatis* et l'émergence d'une capacité collective à penser le rapport à l'entreprise, à sa propriété, à son projet, au pouvoir, au savoir »⁷⁹⁸.

En conclusion, la recherche-action semble favoriser l'ouverture dans la pratique coopanameienne de cet espace de l'imaginaire qui, dans la signification proposée par Cornelius Castoriadis, permet de mettre en place un acte instituant qui, dans le cas de Coopaname, est à l'origine de nouvelles pratiques et manières de travailler. En outre, l'inclusion des entrepreneurs dans le parcours avalise la naissance de propositions à la fois en accord avec la typologie du travail à accomplir et la nature humaine⁷⁹⁹. D'autre part, il existe encore à Coopaname, des limites en matière de diffusion, d'implication et de partage des pratiques de la recherche-action. Une piste intéressante à suivre pour affronter ces limites pourrait être la démultiplication des espaces de recherche-action en englobant ces pratiques au sein de l'animation des groupes. En cohérence avec l'effort instituant de Coopaname, des moyens intéressants peuvent venir de la pédagogie institutionnelle, une méthode de recherche-action non académique, qui a comme but l'amélioration des conditions de cohabitation d'un groupe défini institution-

⁷⁹⁶ BALLON Justine - BODET Catherine, *De l'action à la recherche, de la recherche à l'action*, op. cit., p. 9.

⁷⁹⁷ *Ibi*, p. 7.

⁷⁹⁸ Manufacture Cooperative: <<http://manufacture.coop/presentation/>> [consulté le 2 octobre 2016].

⁷⁹⁹ JACQUES Elliott, *Work, Creativity, and Social Justice*, 1970, tr. it. *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Milano, Bollati Boringhieri, 2010³, pp. 16-17.

nellement. La pédagogie institutionnelle se fonde sur une approche inductive, en capacité d'interpeller les sujets en formation d'une manière opposée aux méthodes didactiques caractérisées par la transmission des connaissances, et fortement soumise aux règles et le nœud de sa pratique se fonde ainsi sur la mise en question de l'institution et du rapport de subordination qui s'ensuit et qui peut se transformer en un espace d'action instituant.

4.1.2. Population et fonctionnement

À l'heure actuelle, la communauté de Coopaname – entrepreneurs salariés, permanents, associés extérieurs (notamment anciens salariés), salariés des Coopératifs – compte 817 personnes dont 30 font partie de l'équipe des permanents, les autres des entrepreneurs. Sur la base de l'analyse faite dans le chapitre précédent, nous allons distinguer la population coopanamienne entre quatre catégories principales : permanent (associé ou non associé) ; entrepreneur accompagné (ou porteur de projet) ; entrepreneur salarié ; entrepreneur associé. Pour simplifier, nous allons utiliser le terme « entrepreneur » quand nous allons nous référer aux trois figures dernières au même temps.

Dans les pages suivantes, nous allons décrire plus en détail les fonctions de l'équipe des permanents et la figure de l'entrepreneur coopanamien.

Ensuite, nous allons analyser les instances démocratiques mises en œuvre par Coopaname, son modèle économique et ses outils de communication interne et externe.

4.1.2.1. L'équipe de permanents

Coopaname est composée d'une équipe de permanents en CDI qui assurent les services mutualisés, l'accompagnement, l'animation du collectif et la gestion de la coopérative. L'équipe est en croissance depuis l'inauguration de Coopaname en 2004, à cause de l'augmentation constante du nombre des entrepreneurs, et compte à ce jour 30 personnes, dont 24 à temps plein.

En cohérence avec les figures qui existent au sein des autres CAE, à Coopaname les activités des permanents recouvrent plusieurs fonctions.

Les fonctions concernant l'accueil et l'accompagnement des porteurs de projet dans la structure, la coordination de l'activité des établissements, le développement territorial, l'animation de formations et de la vie coopérative sont la responsabilité des chargés d'accompagnement (pôle accompagnement).

Les activités de gestion comptable (comptabilité générale, facturation, gestion des fournisseurs, paie, comptabilités des coopératives associées) relèvent du pôle comptabilité et du contrôle de gestion. En plus, il y a deux contrôleurs de gestion.

Les fonctions plus administratives concernant la planification et l'organisation de la vie collective, la gestion des assurances, des contrats, de la médecine du travail, le secrétariat général et l'accueil téléphonique et physique sont les tâches du pôle administratif. À Coopaname, ces fonctions administratives sont séparées des Affaires sociales, c'est-à-dire des pres-

tations sociales telles que la gestion de la formation professionnelle⁸⁰⁰, des mécanismes de protection sociale, du dialogue social, l'assistance sociale et la gestion de départ, dont s'occupe le pôle affaires sociales (même fonction que le RH dans une entreprise classique).

À Coopaname il existe également un groupe de personnes qui s'occupe d'un secteur appelé « projets »⁸⁰¹. Font partie de ce groupe, des personnes⁸⁰² s'occupant de projets plus ponctuels, tels que la monnaie alternative, Bigre !, les projets jeunes, les projets de communication de Coopaname, etc.

Enfin, nous trouvons la direction, composée actuellement par trois codirigeants, qui s'identifient aussi dans des autres pôles⁸⁰³, et une coordinatrice générale (Viviane Leroy) qui anime la fonction d'accompagnement et coordonne l'action des établissements, dirige et gère l'équipe des permanents, assure le travail juridique au sein de la coopérative et organise la mise en place opérationnelle des projets et décisions prises par le Conseil d'administration.

Les pôles, administratif, comptable et de direction travaillent en majeure partie au siège social situé dans le XX^{ème} arrondissement de Paris. Les chargés d'accompagnement sont plus mobiles sur l'ensemble des établissements en Île-de-France.

L'enquête sur les revenus et le temps menée au sein de Coopaname et d'Oxalis par Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani avec l'aide de Mathieu Rossignol-Brunet⁸⁰⁴ nous aide à reconstruire le profil des permanents.

L'équipe des permanents est assez jeune (l'âge moyen est de 41 ans et demi) la majorité étant née en France et ayant la nationalité française, néanmoins il y a une présence de personnes nées à l'étranger et/ou ayant une nationalité étrangère.

Les permanents sont caractérisés par des niveaux d'études très élevés au regard de la population active dans son ensemble. En outre, pour eux l'engagement politique est un élément non négligeable dans le choix d'être salarié d'une CAE, ce qui se traduit par un fort engagement dans la vie collective et les instances de la coopérative.

La force de cet engagement, n'empêche pas deux critiques dans l'expérience des permanents. D'une part, même si les inégalités de revenu fiscal entre les permanents de l'équipe sont relativement faibles, il existe un degré élevé d'insatisfaction par rapport au salaire perçu au sein de la coopérative, accompagné par le fait que presque une personne sur deux juge que les critères de détermination des salaires ne sont pas clairs. D'autre part, il y a aussi un problème de surcharge de travail qui conduit les permanents à estimer qu'ils ont de fortes difficultés à maîtriser leur temps et à consacrer « du temps pour soi ». Un exemple concerne l'activité des chargés d'accompagnement, qui suivent chacun environ 90-100 entrepreneurs salariés. Ceci représente une évidente surcharge de travail que la nouvelle forme d'accompagnement collectif a l'intention de résoudre.

⁸⁰⁰ COOPANAME, *Grande encyclopédie universelle allégée de tout ce qui ne concerne pas le fonctionnement de Coopaname. Formation professionnelle : t'en veuux ?*, p. 31 : « Tous les an, Coopaname comme n'importe quelle entreprise élabore un plan de formation ».

⁸⁰¹ Entretien avec Luc Mboumba, le 6 Juillet 2016.

⁸⁰² Joseph Sangiorgio, Stéphane Veyer, Justine Ballon, Damien Lopez.

⁸⁰³ Noémie de Grenier : pôle projets. Hélène Vandenbilcke : Affaires sociales. Luc Mboumba : Accompagnement.

⁸⁰⁴ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella - ROSSIGNOL-BRUNET Mathieu, *Rapport enquête Revenus-Temps*, op. cit., pp. 55-63.

Pour ce qui concerne l'insatisfaction par rapport au salaire, elle peut conduire à des revendications qui peuvent être à l'origine, comme en témoigne Justine Ballon dans son *Rapport d'activité*, de démotivation, et ainsi miner l'implication des permanents. Il faut aussi souligner que « la culture coopérative ne semble pas partagée de la même manière selon les fonctions et les positions des personnes »⁸⁰⁵ au sein de Coopaname, car les chargés d'accompagnement paraissent plus militants que les permanents du pôle comptable, comme le démontre le fait que la majorité des associés sont comptés parmi les membres du pôle accompagnement. Ces différences d'implications et de disposition à la coopération au sein de l'équipe ne sont pas anormales dans une entreprise composée par des figures différentes, mais elles interrogent à la fois la force du projet politique de Coopaname et le thème de la division du travail au sein de l'équipe permanente.

La question concernant la force du projet politique de Coopaname est interrogée en liaison à la question des non-associés dans la coopérative. Ce thème a un relief particulier si on le décline au sein de l'équipe des permanents. Cette dernière n'a en effet pas seulement le rôle d'offrir des services aux entrepreneurs, mais, si elle veut soutenir le message politique de la coopérative, elle doit être la première à avoir incarné ses valeurs, et, en reprenant encore une fois Cornelius Castoriadis, cette posture doit impliquer l'ensemble de l'équipe.

En outre, même si, en cohérence avec son projet, à Coopaname l'organigramme se veut horizontal, d'autre part, le rôle des différents degrés de responsabilité en fonction des activités menées au sein de la coopérative, peut conduire à des divisions dans l'équipe. Une difficulté ressentie par la codirection de Coopaname qui propose toujours de nouvelles solutions pour renforcer les liens entre les membres de l'équipe (réunions, formations, etc.).

4.1.2.2. Les entrepreneurs

Coopaname est composée de 750 entrepreneurs qui développent des activités très variées. Les activités économiques présentes dans la CAE appartiennent à plusieurs secteurs, tels que : coaching, accompagnement, formation, conseil, création, informatique, art et culture, jardinage, édition, traduction, RH, paysagisme, cours, rédaction, bricolage, animation, associations, mobilier, artisanat d'art, audiovisuel, secrétariat, théâtre, arts plastiques, bijouterie, développement durable, santé, architecture d'intérieur, cuisine, couture, assistance, journalisme, design, correction, stylisme, événementiel, bien-être, écriture, décoration d'intérieur, mode, photographie, ateliers, web⁸⁰⁶.

À ce jour, tous les profils des entrepreneurs de Coopaname sont regroupés dans un outil de création récente (octobre 2016), l'annuaire des marques, qui donne l'opportunité de les feuilleter directement sur internet.

Dans la population des entrepreneurs de Coopaname, 250 sont entrepreneurs accompagnés, 500 sont entrepreneurs salariés, dont 180 sont entrepreneurs associés⁸⁰⁷.

Parmi les entrepreneurs accompagnés environ 3 personnes sur 10 sortent de la coopérative sans être jamais devenues salariées. La plupart des entrepreneurs renonce parce que l'activité

⁸⁰⁵ BALLON Justine, *Rapport d'activité*, op. cit., p. 15.

⁸⁰⁶ COOPANAME, *Rapport d'activité 2013*, p. 7.

⁸⁰⁷ Atelier pour les futurs associés, *Coopaname c'est démocratique, mais comment ça marche?*, animé le 31 mai 2016 par Stéphane Veyer à la siège de Coopaname dans le XX^{ème} arrondissement de Paris.

ne marche pas, ou pas suffisamment, et la sortie de la coopérative se fait progressivement. Comme l'explique Stéphane Veyer, à Coopaname « en général, c'est au bout de deux ans que les gens prennent la décision d'arrêter ou non »⁸⁰⁸, car normalement une activité pour rejoindre le « régime de croisière » a besoin au moins d'un an et demie, deux ans de temps.

Ce phénomène explique en partie le très haut taux de *turn over* qu'on observe à Coopaname : pour 150 personnes qui rentrent dans la coopérative chaque année, 80 en sortent. À l'origine de ce fort *turn over* se trouve également une partie des entrepreneurs qui quittent la coopérative parce que leur activité marche bien et ils souhaitent créer leur propre structure⁸⁰⁹.

Pour décrire la figure de l'entrepreneur salarié, nous nous référerons encore une fois à l'enquête menée par Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani avec l'aide de Mathieu Rossignol-Brunet⁸¹⁰.

Comme dans le cas de l'équipe des permanents, à Coopaname, nous trouvons une plus grande présence des femmes, un âge moyen de 41 ans et demi et un niveau de formation très élevé par rapport à la population active dans son ensemble. En outre, 4/5 des personnes enquêtées ont connu une période de chômage avant d'entrer dans la coopérative, un aspect qui nous dit que la plupart des entrepreneurs à Coopaname appartient à cet ensemble des « chômeurs-créateurs » sujets des politiques d'incitation à la création d'entreprises des pouvoirs publics français.

Parmi l'ensemble des raisons classiques qui interviennent dans le choix d'intégrer une CAE – désir de ne pas se lancer seul, envie de rejoindre un collectif, cadre de sécurité, vivre de sa passion dans un autre rapport au travail, etc. – l'enquête a mis en évidence que la raison principale qui conduit les porteurs de projet à intégrer Coopaname est le désir d'exercer une activité indépendante tout en bénéficiant des avantages du salariat. Donc, par rapport aux permanents, la décision d'entrer à cause d'un intérêt spécifique pour le projet politique et économique de la coopérative vient après l'opportunité de mettre en place une activité individuelle, mais sécurisée, qui permet de gérer ses temps de vie. Un intérêt qui est particulièrement évident lorsque les entrepreneurs entrent dans la coopérative.

D'autre part, il n'existe pas un rapport univoque entre les entrepreneurs salariés et la coopérative, car certains sont fortement impliqués dans le projet coopératif auquel ils dédient plusieurs heures de bénévolat, tandis que d'autres sont plus concentrés sur leurs activités et se caractérisent plus comme étant des « consommateurs »⁸¹¹ de la coopérative dont ils profitent des services mutualisés et de l'accompagnement.

Dans ce cadre, l'étude menée par Plein Sens en 2010, reportée par Justine Ballon dans son rapport, a étudié « la construction de l'équilibre instrumental/donc construit par les Coopanameiens dans leur rapport au projet coopératif », ce qui les a amenés à distinguer quatre types de relations entre les entrepreneurs salariés et la coopérative :

Les individualistes portés sont ceux qui considèrent la coopérative comme une entreprise de portage et se contentent d'utiliser les services à disposition.

⁸⁰⁸ VEYER Stéphane, *Coopaname : les entrepreneurs associés, ou comment repenser le travail*, op. cit., p. 10.

⁸⁰⁹ *Ibidem*.

⁸¹⁰ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella - ROSSIGNOL-BRUNET Mathieu, *Rapport enquête Revenus-Temps*, op. cit., pp. 3-47.

⁸¹¹ VEYER Stéphane, *Coopaname : les entrepreneurs associés, ou comment repenser le travail*, op. cit., p. 10.

Les *indépendants* pour qui la valeur d'autonomie est première. Ils ont peur de se perdre dans le collectif et d'oublier leur projet.

Les *équilibrés raisonnés* donnent du temps et s'investissent dans le projet collectif mais ceci constitue une priorité seconde par rapport au développement de leur propre projet.

Les *altruistes purs* sont des personnes qui multiplient leur participation à des groupes, des mensuelles, les universités d'automne. Elles souhaitent toujours plus s'impliquer, rendre des services au collectif⁸¹².

Pour conclure, même si par rapport à des formes d'entrepreneuriat individuel les entrepreneurs salariés ont une position plus sécurisée et profitent de la présence d'un collectif, il faut aussi rappeler que leurs conditions de travail peuvent être quand même très difficiles. Les entrepreneurs salariés peuvent en effet rencontrer des difficultés économiques, parmi les entrepreneurs salariés 2/5 vivent difficilement de leur activité⁸¹³, psycho-sociaux, à cause du travail en isolement chez soi et de la pression propre au travail autonome, et de santé, car il est impossible pour la coopérative de vérifier s'ils respectent le nombre d'heures qu'ils consacrent à leur activité ou s'ils sont vigilants à leurs conditions d'hygiène et de sécurité dans le cadre de leurs activités.

L'ensemble de ces difficultés attire l'attention de Coopaname qui a mis en place plusieurs outils pour les affronter. Par exemple, l'enquête concernant les temps et les revenus a été mise en œuvre pour affronter le problème des faibles revenus des entrepreneurs salariés. D'autres exemples sont la création des espaces de *co-working* ou les réflexions menées au sein de l'équipe sur le sujet du « bien-être au travail » afin de proposer de nouvelles solutions pour les risques psycho-sociaux des entrepreneurs salariés et contrer les phénomènes d'isolement.

4.1.2.3. Instances démocratiques

Le statut de Scop de Coopaname permet à chaque salarié de devenir sociétaire de la coopérative. Pour ce qui concerne le porteur de projet, à Coopaname, il peut décider de devenir salarié après un an de contrat comme entrepreneur salarié en achetant dix parts, pour un montant de 25 euros la part et avec une remontée au capital de 3% du salaire brut par mois. Jusqu'à la loi 2014, qui oblige à devenir associé après trois ans d'activité comme entrepreneur salarié, Coopaname n'imposait pas aux entrepreneurs de le devenir, une raison qui explique le faible nombre des entrepreneurs associés, à ce jour 180 sur 500 entrepreneurs salariés.

En outre, il faut rappeler que Coopaname est une SA à Conseil d'administration.

L'organigramme de Coopaname se veut horizontal, en accord avec la vision coopérative de la structure. Le principe démocratique qui oriente l'action de la coopérative se traduit en plusieurs instances démocratiques : l'Assemblée générale des associés, le Conseil d'administration et les Instances Représentatives du Personnel (IRP).

⁸¹² BALLON Justine, *Rapport d'activité*, op. cit., p. 18.

⁸¹³ Le chiffre d'affaires moyen annuel est assez bas (29.560 euros en 2014) en considérant que les entrepreneurs salariés doivent aussi payer leurs cotisations sur ce chiffre. En outre, dans Coopaname existe des très fortes inégalités en terme de chiffre d'affaires (BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella - ROSSIGNOL-BRUNET Mathieu, *Rapport enquête Revenus-Temps*, op. cit., p. 12)

L'Assemblée générale est organisée une fois par an et représente l'occasion pour les associés de participer à la gouvernance collective et de porter leur voix dans la prise des décisions stratégiques, concernant la direction, le vote des comptes, l'entrée de nouveaux associés. Elle représente l'outil classique pour participer aux processus démocratiques de prise de décisions dans la coopérative. Au-delà de l'Assemblée générale, sont organisés deux ou trois séminaires d'associés par an.

Le Conseil d'administration est composé par douze salariés associés élus, dont font partie la codirection générale et la co-présidence. La codirection générale est désignée par le Conseil d'administration parmi les administrateurs. La co-présidence élué parmi les membres du conseil d'administration. Les membres du conseil d'administration sont à leur tour élus par l'Assemblée générale des associés pour un mandat de trois ans (renouvelable une seule fois). Comme nous avons déjà vu, la distinction entre fonction de président et celle de direction générale reflète le désir de créer un équilibre entre les pouvoirs au sein de la coopérative. La direction générale de Coopaname est la représentante légale de l'entreprise et elle a la capacité de la représenter au pénal en cas de conflit. La direction a la fonction d'employeur, ainsi elle signe les contrats de travail, les licenciements ou les ruptures conventionnelles, elle est responsable en cas d'accident du travail ou de conflit qui implique les prudhommes. Elle a aussi une fonction de supervision de l'équipe dédiée aux services mutualisés⁸¹⁴. En outre à Coopaname, le Conseil d'administration, comme nous l'explique Noémie de Grenier, « est garant du projet politique et l'un des moteurs principaux du CA c'est bien la direction générale » et ainsi, la direction a la tâche d'essayer de raccorder le projet politique avec la vie dans la coopérative, d'essayer « de permettre aux gens de donner un horizon à leur projet, que ce soit leur projet d'entrepreneur, leur manière de vivre leur métier dans l'équipe, la manière de développer des collectifs ou des projets en interne »⁸¹⁵.

Les IRP sont composés de membres de la direction et de membres élus par l'ensemble des salariés qui se divisent entre le Comité d'Entreprise (CE) et les Délégués du Personnel (DP), dont les membres élisent les représentants du Comité, Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT). Même si la mise en pratique des IRP peut sembler étrange dans le contexte coopératif d'une CAE, il est cependant une nécessité dans une entreprise de plus de 800 personnes telle que Coopaname. La constitution des IRP donne en effet la possibilité aux salariés, même autonomes, de faire entendre leur voix et de se protéger collectivement. Au sein de Coopaname les IRP ont aussi été conçues à la fois comme la cheville ouvrière d'une « pédagogie de la résistance » contre les pratiques abusives voire irrégulières des donneurs d'ordre et des clients qui tendent à imposer un moins-disant social et comme un contre-pouvoir pour limiter le pouvoir moral de la direction de la coopérative⁸¹⁶. Concrètement, même si à Coopaname le rôle de ces instances est « classique » – par exemple, le CHSCT a vocation à sensibiliser les ES sur leurs conditions de travail – leur fonction dans une CAE est encore à inventer, et assurer la représentation des entrepreneurs salariés et des permanents toujours complexe⁸¹⁷.

⁸¹⁴ COOPANAME, *Grande encyclopédie universelle allégée de tout ce qui ne concerne pas le fonctionnement de Coopaname*, p. 25.

⁸¹⁵ Entretien avec Noémie de Grenier, le 29 Juin 2016.

⁸¹⁶ DELVOLLE Nathalie - VEYER Stéphane, "La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une Coopérative d'Activités et d'Emploi", op. cit.

⁸¹⁷ BALLON Justine, *Rapport d'activité*, op. cit., p. 3.

Au-delà de l'Assemblée générale, du Conseil d'administration et des IRP, un ensemble de commissions, de comités et de chantiers sont créés, comme des espaces de délibération collective en dehors des groupes formels.

Les commissions sont nommées par le Conseil d'administration et sont ouvertes aux associés. Leur fonction est de réfléchir sur la stratégie et le pilotage de la coopérative en offrant nouveaux points de vue. À ce jour Coopaname compte cinq commissions : la commission recherche, la commission business, la commission communication externe, partenariats, alliances, la commission vie démocratique, communication interne et éducation populaire et la commission développement économique.

Les comités sont composés de coopanamiens selon des modalités définies paritairement par le Conseil d'administration et les IRP. Ils ont été créés à l'initiative des IRP dans le but « à la fois de créer des instances *ad hoc* et de démultiplier les instances de décision, de façon à limiter le pouvoir de la direction et à encourager la pratique de la démocratie interne »⁸¹⁸, car ils contribuent à faire travailler les coopérateurs ensemble sur les grandes orientations économiques, organisationnelles et politiques de Coopaname. À ce jour il existe trois comités : le comité d'engagement, le comité éthique et régulation, le comité formation.

Enfin, des chantiers ponctuels sont lancés par le Conseil d'administration et les commissions sur des thèmes précis (par exemple, l'organisation d'Universités A-saisonnées). Ces chantiers sont ouverts à tous.

Une autre opportunité offerte à tous les salariés pour participer au débat interne et exprimer leur point de vue, sont les réunions mensuelles qui se tiennent dans chaque établissement.

En reprenant les quatre formes démocratiques – sociale, participative, directe et informelle – qui, selon le collectif Manufacture Coopérative⁸¹⁹, caractérise la dynamique démocratique d'une coopérative au delà de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration, l'ensemble des instances démocratiques coopanamiennes nous donne l'image d'une entreprise réellement intéressée à développer la participation des salariés à la gouvernance de la coopérative et à avaliser les processus démocratiques, autrement dit à renforcer les dynamiques à la base de l'entrepreneuriat collectif.

La démocratie sociale se manifeste dans la mise en œuvre des Instances Représentatives du Personnel et l'élection des délégués du personnel. La démocratie participative, qui se fonde sur la mise en place des réunions d'information avec l'objectif d'associer le plus grand nombre des membres aux décisions avec différents niveaux d'implication, s'exprime dans la création des commissions. La démocratie directe est composée par l'ensemble des décisions prises au quotidien de manière collective et partagée par les comités.

D'autre part, à Coopaname la dernière forme de démocratie, dite informelle, recouvre un espace assez important dans la dynamique concernant la prise de décision⁸²⁰. La démocratie

⁸¹⁸ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *De l'accès aux droits sociaux à l'utopie d'une coopérative multi-active*, op. cit., pp. 7-8.

⁸¹⁹ COLLECTIF MANUCOOP, *Faire société : le choix des coopératives*, op. cit., pp. 126-129.

⁸²⁰ Un membre de l'équipe a affirmé « On dit souvent dans les grandes entreprises, les grandes décisions se prennent pendant la pause -café ou la pause cigarette. C'est un grand classique. Là, je ne serais pas étonné que cela soit aussi le cas [... quand certains membres de l'équipe de Coopaname prennent une pause cigarette ensemble], qu'ils disent des choses, qui finissent par se poser sur la table comme étant des évidences ou, en tout cas, des constats à faire, à relever, des décisions, des propositions qui soient fortement travaillées plus par ceux qui s'étaient échangés dans cet instant-là ».

informelle concerne toutes les interactions relationnelles entre les membres de la coopérative qui conduisent à une prise de décisions spontanée. Exactement à cause de cette spontanéité, cette forme de prise de décision n'est souvent pas très transparente, car en amont, les processus décisionnels ne sont pas évidents. L'effet de cette manière informelle de prendre les décisions est ressenti négativement, surtout par les permanents de la coopérative, dont certains ont manifesté l'impression de ne pas connaître ce qui passe dans la coopérative, de ne pas voir assez reconnu leur point de vue et de ne pas être mis assez au courant des décisions prises. Cette perception implique non seulement un sentiment d'exclusion par rapport à l'équipe, mais aussi un manque de confiance au regard de la vie du collectif.

Cette perception paraît être avalisée parfois par l'action des codirigeants qui, lorsqu'ils se sont trouvés à prendre des décisions dues à leur rôle, n'ont pas toujours semblés en capacité de communiquer leurs décisions à l'équipe en sa totalité et avec clarté⁸²¹. Ou encore par la manière dont les résultats des décisions prises dans les instances démocratiques (comités, conseil d'administration, etc.) sont présentés et résumés, car un membre de l'équipe a remarqué que les indications qui en découlent sont très générales et qu'ainsi il faut chercher des informations complémentaires ou sinon « tu es déconnecté ». Mais, dans ces cas, plus qu'un problème de démocratie informelle, ce qui émerge est un problème de transmission des informations au sein de l'équipe, autrement dit de communication interne. Les informations « descendent mal », affirme un membre de l'équipe. Même si les informations sont à disposition de tout le monde, les transmettre prend du temps, les outils de la coopérative ne sont pas faits pour une bonne transmission, etc., et ainsi ce n'est pas toujours simple de les obtenir. Ceci fait naître dans l'équipe la perception de ne pas avoir le même niveau d'accès aux informations, surtout dans des périodes de changement.

Une dernière observation à faire au regard des instances démocratiques, est que leur mise en pratique à Coopaname, se fonde sur la culture du consensus qui implique le besoin de partager les idées avant de prendre des décisions. Cette infusion d'idées peut durer un certain temps et donc parfois conduire à reporter des décisions, voire générer des frustrations et des démotivations. D'autre part, la lenteur et la difficulté dans la prise de décision font partie des enjeux du processus démocratique coopératif.

4.1.2.4. Modèle économique

Comme pour toutes les CAE, le modèle économique de Coopaname se divise entre, d'une part, les ressources de la coopérative utilisées pour financer son fonctionnement et les fonds propres et, d'autre part, les activités des entrepreneurs.

Pour financer la structure, Coopaname s'est dotée de solutions hybrides, incluant des sources de revenu marchandes (chiffres d'affaires réalisés par les entrepreneurs), non mar-

⁸²¹ Un exemple concerne le licenciement d'un membre de l'équipe de permanents. Un membre de l'équipe m'a raconté qu'un comptable a été licencié à cause de son inefficacité qui a provoqué un grand nombre de problèmes dans la coopérative. D'autre part, la direction n'ayant pas partagé ce choix avec l'ensemble de l'équipe de permanents, pendant plusieurs semaines, certaines personnes ont pensé qu'elle était en vacances, pour ensuite découvrir la réalité. Un autre exemple concerne les rôles de trois nouveaux dirigeants : un membre de l'équipe de permanents a affirmé de ne pas avoir encore compris quelles sont exactement leurs fonctions et comment ils se partagent entre eux les missions.

chandes (subventions des collectivités locales et de l'Union européenne) et des sources non-monétaires (temps offert à la coopérative par ses membres).

Avec leur activité, tous les entrepreneurs participent au financement de Coopaname en versant chacun 11,5 % de la marge brute de leur chiffre d'affaires à la coopérative et, s'ils sont associés, en versant un surplus de 3 %. L'ensemble de ces versements va constituer ce qui est appelé le « pot commun », qui finance les fonctions « mutualisées » (comptabilité, administration, contrôle de gestion, service juridique, direction) et les locaux, qui représentent 60 % des dépenses de la coopérative. À noter que la plupart des financements viennent des entrepreneurs associés, qui font 80 % de chiffre d'affaires de la coopérative⁸²². Il faut rappeler que plus d'un tiers des coopanamiens est sous convention d'accompagnement, tandis que 20 % des entrepreneurs sont salariés de façon « symbolique », c'est-à-dire cinq ou dix heures par mois. Ainsi, ce sont les entrepreneurs salariés restant qui financent la coopérative. À Coopaname il paraît alors valoir « la règle des 50/10 »⁸²³ : le 10 % des activités les plus profitables représentent 50 % du chiffre d'affaires global alors que le 50 % des activités les moins profitables représentent 10 % du chiffre d'affaires global.

Les subventions des collectivités locales et de l'Union européenne, qui correspondent à ce jour à 40 % des financements et qui sont soumis à l'accueil d'un minimum de personnes, financent l'accompagnement (accueil, réunions d'information, entretiens individuels, etc.)⁸²⁴.

L'ensemble de ces financements couvre, en gros, les salariés des permanents, les locaux et un autre secteur de dépenses que Coopaname appelle « Collectif » et qui correspond à toutes les fonctions nécessaires au développement du projet coopératif de Coopaname (recherche, animation de la gouvernance, affaires sociales, plaidoyer politique et médiatique, etc.)⁸²⁵.

Pour ce qui concerne le modèle économique de l'activité de chaque entrepreneur, Coopaname, non seulement n'applique pas un système de plancher ou de plafond, mais elle ne met en place aucune sélection à l'entrée en fonction du prospectus économique de l'activité. En outre, Coopaname fait partie des CAE qui à la fin de l'année, ne remettent pas à zéro le bilan des activités qu'elle héberge. Elle permet de cette manière de constituer une trésorerie qui donne l'occasion à l'activité de se développer dans un continuum temporel. De plus, Coopaname est la seule CAE qui a mis en place un système de mutualisation des bénéfiques pour couvrir les ardoises des entrepreneurs.

Concrètement, à Coopaname, le modèle économique de chaque activité, qui est dénommée « unité de production », génère, comme toute activité économique, des produits et des charges. Les produits correspondent au chiffre d'affaires réalisé par unité de production. Les charges correspondent aux frais de production (matières premières, etc.), frais courants (assurance, internet, téléphone, etc.), aux cotisations sociales (salariales et patronales), aux impôts et taxes, dotation aux amortissements et provisions. Les produits moins les charges donnent un résultat qui peut être ou positif, et conduire alors à la création de réserves propres à l'unité

⁸²² Atelier pour les futurs associés, *Coopaname c'est démocratique, mais comment ça marche?*, animé le 31 mai 2016 par Stéphane Veyer à la siège de Coopaname dans le XX^{ème} arrondissement de Paris.

⁸²³ BOUDES Mélissa, *Innovations sociales de l'économie sociale et solidaire : Quels défis ?*, op. cit., p. 211.

⁸²⁴ À noter que pour Coopaname est plus facile d'obtenir des subventions plus que gagner de appels d'offre, parce qu'elle est dans les services d'intérêt économique général (SIEG) et qu'elle a l'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS).

⁸²⁵ COOPANAME, *Petit vade-mecum avec de vrais morceaux de l'histoire de Coopaname et de son projet de dans, mais pas que...*, p. 17.

de production (trésorerie) et collectives (renforcement des réserves de la coopérative), ou négatif, et il y a alors une perte⁸²⁶.

En outre, tout entrepreneur a une page électronique personnelle où suivre l'évolution de l'activité et qui est dénommée « fiche éco », ou « fichéco »⁸²⁷. La fichéco est composée d'une fiche compte de résultat, qui permet d'avoir une vision globale de l'exercice annuel en cours et de l'évolution de son ou ses unités de production, et la fiche trésorerie, qui montre les liquidités disponibles en banque.

Enfin, à cause de sa forme coopérative, Coopaname met en place la « participation »⁸²⁸, un mécanisme de solidarité économique. Chaque année entre 25 % et 75 % (en général 50 %) du bénéfice de la coopérative est « ristourné » sous forme de participation à l'ensemble des salariés de Coopaname présents au 1^{er} octobre. De plus, chaque salarié reçoit sous forme d'intéressement⁸²⁹ jusqu'à 60 % du bénéfice annuel des unités de production pour lesquelles il travaille.

Le modèle économique de la structure et celui des entrepreneurs sont au cœur de plusieurs questionnements au sein de Coopaname, car diverses difficultés ont été mises en évidence pendant des années.

Pour ce qui concerne le modèle économique des CAE, une faiblesse générale se manifeste évidemment dans le très bas revenu moyen des entrepreneurs salariés à Coopaname et dans les CAE en général (environ 750 euros bruts mensuels). Comme le soulignent Catherine Bodet, Noémie de Grenier et Thomas Lamarche :

La CAE est construite comme un projet politique répondant à un enjeu social lié au contexte macroéconomique. Cependant, le partage d'une entreprise par des travailleurs atomisés ne suffit pas mécaniquement à construire un modèle permettant l'émancipation économique effective de chacun. Sans stratégie de profit, la CAE n'entre pas en effet dans le schéma d'un modèle productif, et le collectif risque d'avoir à gérer une situation de pénurie⁸³⁰.

Cette faiblesse de la stratégie de profit reflète en général la difficulté de la forme coopérative d'entreprise qui doit balancer son projet social avec une structure marchande qui soit orientée vers un modèle productif, mais déconnectée du but de la croissance matérielle comme fin en soi.

En particulier, pour les CAE, la grande difficulté dans la construction d'une stratégie de profit efficace est liée au fait que « les dynamiques productives, essentiellement individuelles, ne se constituent pas d'évidence comme un ensemble productif »⁸³¹. Ceci signifie que le salaire reste déterminé de manière individuelle, sur la base des honoraires ou du chiffre d'affaires réalisé par chaque entrepreneur salarié, alors même que la richesse créée par la coopérative, fruit des synergies engendrées par la dynamique des collectifs, excède la somme

⁸²⁶ *Ibi*, p. 16.

⁸²⁷ COOPANAME, *Grande encyclopédie universelle allégée de tout ce qui ne concerne pas le fonctionnement de Coopaname*, p. 31.

⁸²⁸ *Ibi*, p. 43.

⁸²⁹ *Ibi*, p. 37.

⁸³⁰ BODET Catherine - DE GRENIER Noémie - LAMARCHE Thomas, «La coopérative d'activités et d'emploi à la recherche d'un modèle productif», op. cit., pp. 48-49.

⁸³¹ *Ibi*, p. 50.

des chiffres d'affaires réalisés par l'ensemble des membres de la CAE⁸³². Autrement dit, le problème stratégique principal concerne le fait que, même si la richesse de la CAE déborde la valeur marchande des activités qu'elle couvre, c'est seulement sur la base de cette dernière qu'est calculé le salaire.

L'enquête sur les revenus et le temps mise en place par Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani a été exactement pensée comme la première étape d'un parcours de valorisation de ce surplus que Coopaname ne réussit pas à cerner dans sa stratégie économique. Ce surplus inclut aussi le travail « bénévole » que plusieurs entrepreneurs salariés offrent à Coopaname. Pour le valoriser, la coopérative est en train de réfléchir sur la construction d'une monnaie interne, à la fois pour rétribuer ce temps offert à la coopérative par ses membres, et pour rendre possible la mise en forme d'un revenu de base⁸³³.

Une deuxième difficulté concerne la dépendance aux fonds externes. Non seulement la direction, mais aussi les coopanamiens, s'interrogent sur la manière de rendre économiquement indépendante la coopérative, qui non seulement, voit chaque année les financements publics diminuer, mais qui n'est jamais sûre de recevoir les financements européens. De plus, ce thème questionne aussi l'identité de la CAE, comme l'explique Mélissa Boudes :

Élisabeth Bost, tout comme Coopaname aujourd'hui, refusent ainsi de voir les CAE résumées à des structures d'insertion. [...] Les CAE semblent pourtant, parfois, rattrapées par cette logique d'insertion. En effet, celle-ci a acquis une telle reconnaissance de la part des acteurs du champ, notamment publics, que les CAE, pour leur accession aux financements, sont parfois évaluées par rapport à ces critères⁸³⁴.

Ainsi, même si les CAE ne s'occupent que d'insertion, la dépendance économique aux fonds publics questionne cette prise de position.

Une troisième difficulté est au regard de fonds de commerce. Le problème est résumé par Stéphane Veyer dans une note préparatoire pour un rencontre à l'École du management de Paris en 2011 :

Pendant longtemps, les gens quittaient Coopaname dès que leur affaire commençait à se développer : leur fonds de commerce avait une valeur nulle ou presque. Aujourd'hui, certaines activités commencent à prendre de l'ampleur, et la formule que nous continuons d'employer – « *Tu entres à Coopaname quand tu veux, tu en sors quand tu veux* » – n'est plus tout à fait applicable car, si le fonds de commerce a pris de la valeur, cette valeur appartient a priori à la coopérative !

⁸³² BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, "Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle", op. cit., pp. 230-231.

⁸³³ Entretien avec Joseph Sangiorgio, le 27 Mai 2016 : « On a commencé à dire depuis plusieurs années qu'on est passé dans le domaine de la création d'emploi et puis, on est en train de se dire qu'on n'est même plus dans l'emploi mais qu'on est effectivement dans le travail. [...] Nous, on parle plutôt en termes de travail, c'est-à-dire qu'il est peut-être temps de réinventer de nouveaux rapports sociaux dans l'entreprise et que ces rapports ne passent pas par des pouvoirs de hiérarchie, mais de manière collective, comme on se dote d'une constitution interne, comme se donne d'un gouvernement interne, comme effectivement l'on change des dimensions. [...] D'où la question que l'on commence aussi à se poser sur le revenu de base, le projet sur lequel nous faisons actuellement des tentatives de mise en place de monnaies internes, de monnaies complémentaires qui ne soient justement pas en euros, car si l'on fait une réflexion sur le revenu de base elle est faite sur le travail et donc, on ne pourrait pas se rémunérer en euros ».

⁸³⁴ BOUDES Mélissa, "Repenser le travail à l'intersection des ordres institutionnels Le cas des coopératives d'activités et d'emploi", op. cit., p. 108.

Coopaname est à la recherche d'une manière de ne pas perdre la valeur créée par les activités de ses membres, même s'ils veulent sortir de la coopérative. Comme nous l'avons vu, la forme de la « mutuelle de travail » pourrait représenter une solution à ce problème.

L'ensemble de ces difficultés du modèle économique de la coopérative en accompagne d'autres concernant le modèle économique propre aux entrepreneurs salariés.

Ainsi le revenu moyen des entrepreneurs salariés à Coopaname et dans les CAE est très bas. Ceci implique une limite importante à Coopaname. Une des raisons de bas revenus est que beaucoup d'entrepreneurs salariés rencontrent de grandes difficultés à commercialiser leur produits⁸³⁵. En effet, l'obstacle le plus grand rencontré par les porteurs de projet est qu'ils ne sont pas en capacité de mobiliser les réseaux nécessaires pour diffuser et vendre leurs services ou produits sur les marchés. En considérant que la majorité des porteurs de projet étaient salariés, l'activité commerciale qui est indéniable pour un travailleur autonome, représente une nouveauté absolue et ne pouvant pas toujours être terminée. Sur ce sujet, les chercheuses Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani se demandent si une solution peut être la mutualisation des fonctions commerciales.

En deuxième lieu, la gestion comptable des activités à Coopaname représente une autre grande limite. L'impossibilité de voir sa page électronique mise à jour quotidiennement (elle est mise à jour manuellement par la comptabilité tous les 15 jours), l'obligation de donner les documents sous forme papier et non digital (un problème non négligeable pour ceux qui n'habitent pas à proximité des établissements de la coopérative), la grande quantité de documents à envoyer dans le cas d'une activité artisanale, l'absence, parfois, des réponses ponctuelles sur des questions techniques, etc. sont les aspects le plus critiqués par les entrepreneurs.

Ces limites du service comptable ne sont pas négligeables car elles semblent pouvoir influencer la décision d'un entrepreneur salarié de rester ou pas dans la coopérative. C'est le cas d'un artisan que nous avons interrogé et qui a décidé de sortir de Coopaname après à peine une dizaine de mois. Il a nous expliqué que, parmi les raisons de sa sortie, il y avait aussi la question de la complexité du système Coopaname et il a nous raconté ses difficultés :

Ce qui m'a décidé à sortir de Coopaname pour l'instant c'est justement cette masse de papiers, cette masse de comptabilité en papiers à faire tous les mois. Ce qui est compréhensible, car à Coopaname ils sont obligés de faire des déclarations. [...] Donc tu es bien obligé de tout leur fournir, toutes les pièces comptables, mais ça veut dire que finalement tout le travail c'est quand même toi qui le fais. [...] Donc, quand tu prends en main ce que tu as à faire, moi sur la partie e-commerce, il fallait que je remplisse un tableau, tous les mois, avec les ventes, mais il faut aussi que tu aies une facture, un bon de commande, par vente. Donc, ça fait déjà un tableau, si tu as fait 10 ventes tu re-joins 10 factures avec. Mais il faut aussi que, si par exemple t'as fait un salon [...], si tu as payé les droits d'entrée c'est un papier, tu le declares en frais. Si j'ai collecté du liquide il faut que je fasse un papier avec le listing de ce que j'ai perçu, en pièces ou en billets, et que je leur fasse suivre les pièces et billets. Pour les chèques : tu remplis un récapitulatif pour les chèques, mais aussi un papier de remise de chèque. Pareil pour la carte bleue, t'as un récap' mensuel à remplir. Tu vois, en

⁸³⁵ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, "Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle", op. cit., p. 231.

matière de papiers, moi il y a un mois je les ai envoyés il en avait presque pour 10 euros. [...] Ceux qu'ils ont une grosse activité je ne sais pas comment ils font. [...] En outre] Je n'arrive pas tous les mois à faire des aller-retour sur Paris juste pour déposer mes feuilles, donc tu les envoies, mais tu paies [...] et tout ça pour qu'ils disent après : « Ah, mais tes feuilles, je ne sais pas, je ne l'ai pas reçues, ça doit être ton chargé qui les a encore ». C'est un peu compliqué (E9).

Ou encore, ils peuvent être à l'origine des plaintes aussi parmi les « briscards », comme dans le cas d'une entrepreneure associée qui, à Coopaname depuis neuf ans, pour un manque de clarté dans sa page comptable a vu miner son autonomie en tant qu'entrepreneure et ainsi a sérieusement pensé de sortir de la coopérative malgré l'attachement à son projet politique de « repenser le travail », qui pour elle consiste en une des raisons principales de son entrée dans la coopérative :

Ça conte [le bon fonctionnement de la comptabilité], parce que ça conte dans notre façon de nous prendre en charge, c'est l'esprit. Nous ne sommes pas assistés : nous nous prenons en charge. Quand on me demande si je suis salarié, je dis : « Pas vraiment, je suis libérale, je suis mon chef d'entreprise dans ma propre entreprise ». Pour moi c'est très important : « Je suis libérale dans ma propre entreprise, c'est moi qui décide ». Donc cette autonomie elle est fondamentale et des choses concrètes comme ça [la comptabilité], c'est ça qui amène à l'autonomie (E5).

Le discours mené par l'entrepreneure salariée est parfaitement cohérent avec l'image du travailleur autonome donnée par Sergio Bologna. Le désir d'autonomie et d'émancipation personnelle du travailleur autonome se traduit en un besoin primordial d'autodétermination indéniable et inéliminable qui, si l'on décide de rentrer dans un groupe, une association, une coopérative, doit être soutenu avec des services utiles pour le développement de son activité. L'« organisation transversale » décrite par Sergio Bologna et Dario Banfi doit alors représenter tout d'abord une sorte de « boîte à outils », un « centre de services », visant à offrir des solutions pratiques aux problèmes typiques des *freelances*. Dans ce cadre, si l'« organisation transversale » montre ne pas être en capacité d'offrir ces services fondamentaux, le travailleur autonome peut accueillir ce manque comme une limitation de l'autonomie et de l'émancipation désirées. En effet, il faut rappeler que la première raison pour laquelle les entrepreneurs intègrent Coopaname est le désir d'exercer une activité indépendante tout en bénéficiant des avantages du salariat, dont la présence des services mutualisés à disposition dans la coopérative représente un aspect très important.

Pour affronter ces difficultés, Coopaname est en train de réfléchir à un nouveau système qui devrait être opérationnel d'ici un ou deux ans.

Une dernière difficulté concerne le thème de la « mutuelle de travail » et concrètement celui de la mutualisation des revenus que nous avons présenté dans le paragraphe dédié. Malgré le partage du projet politique de la coopérative et le désir de travailler autrement, deuxième raison qui conduit à intégrer Coopaname, la force des intérêts personnels semble parfois dépasser cet idéal, surtout quand la participation au projet politique prend la forme de la participation économique. La mise en place de la mutualisation des revenus est une des situations où la force des intérêts personnels de l'entrepreneur peut émerger, comme le montre bien le témoignage suivant, venant d'un entrepreneur associé qui fait partie de Coopaname depuis huit ans :

[...] à la fin de l'année j'avais des bénéfices monstrueux. J'ai dit : « Il est hors de question que je te file la moitié de mes revenus ». [...] Il y a une partie qui a été récupérée, [...] mais j'ai quand même filé un mois de salaire à la coopérative et, je suis désolé, mais ça ne m'a fait plaisir, pas du tout (E8).

Malgré le désir de participer au projet coopanamien, diminuer les bénéfices de son activité pour combler les pertes des autres activités de la coopérative peut apparaître difficile à comprendre et comme une contrainte excessive, même pour les entrepreneurs salariés les plus productifs.

L'effort amenant à la réussite de son activité en tant que travailleur autonome, la conscience que le choix d'une CAE apporte des avantages au niveau de statut mais implique des coûts très élevés par rapport aux formes de micro-entrepreneuriat, à la fois à cause des charges sociales et des prélèvements de la coopérative (11,5 % + 3 % pour les associés), mais aussi de la connaissance que les entrepreneurs associés ont, pour la plupart, du chiffre d'affaires de la coopérative, sont des éléments que nous l'ont indiqué certains entrepreneurs interrogés, peuvent conduire à faire interpréter comme un « sacrifice », la participation à la prise de risque économique de la coopérative à travers la mutualisation.

Ce sentiment ne semble pas tenir compte du fait que la première prise de risque économique est faite par le gérant d'une CAE quand il accueille des entrepreneurs qu'il ne connaît pas pour les aider à développer leur projet. D'autre part, il montre aussi l'écart qui peut exister entre idéal et réalité, surtout dans une société néolibérale qui prêche l'individualisme. Cependant, il faut aussi souligner que, même ce sentiment a ses racines dans la force du modèle néolibéral en France, surtout dans une ville comme Paris, il ne dépend pas seulement de celui-ci, mais il est également dû au problème de la faiblesse générale de la stratégie de profit des CAE. En fait, la faiblesse du revenu moyen des entrepreneurs et le fait qu'il existe aussi de fortes différences de salaire entre les entrepreneurs en fonction du développement de leur activité, ne peut d'une part, que limiter la capacité de projection mutualiste de Coopaname et, d'autre part, influencer négativement la manière dont les entrepreneurs salariés vivent ces expérimentations.

4.1.2.5. Outils de communication

Coopaname, comme toutes les entreprises, possède des outils de communication externe et interne.

En ce qui concerne la communication externe, au-delà du site internet⁸³⁶ qui héberge également l'annuaire des entrepreneurs de la coopérative, Coopaname a investi sur les réseaux sociaux pour augmenter sa visibilité externe et elle utilise régulièrement Facebook, Twitter, YouTube et LinkedIn. En outre, Coopaname peut compter chaque année sur des publications dans la presse et sur des interviews radiophoniques ou télévisés. Les codirigeants et les autres coopérateurs sont également appelés à donner leur témoignage dans des conférences ou des séminaires organisés par des associations, universités, partenaires, etc. En outre, Coopaname

⁸³⁶ Voir : <<http://www.coopaname.coop/>>.

publie régulièrement des articles dans des revues scientifiques. Enfin, elle met à disposition des curieux plusieurs typologies de brochure et un rapport d'activité réalisé chaque année, résumant les activités de la coopérative.

Au niveau de communication interne, Coopaname s'appuie sur les canaux classiques tels que la communication par mail ou téléphone, sur la mise à disposition des documents explicatifs, sur des rencontres en vis-à-vis et sur un système extranet (réseau interne étendu) à la disposition seulement des coopérateurs et qui est appelé simplement « Extranet »⁸³⁷ ou, plus amicalement « stranette ».

Ce dernier outil qui, pour répondre aux exigences de la coopérative, a beaucoup évolué depuis sa création en 2008, couvre à ce jour plusieurs fonctions. L'Extranet est tout d'abord un réseau social virtuel qui permet à Coopaname de communiquer avec l'ensemble des coopérateurs, et aux coopérateurs de communiquer entre eux, il permet de s'inscrire aux ateliers de formation, aux événements particuliers, aux réunions et aux groupes de travail et d'échange dont les coopérateurs peut suivre les nouveautés, de préparer les factures, d'enregistrer et de faire valider les notes d'achat, d'accéder aux informations concernant la comptabilité analytique de son unité de production. Enfin, il élargit la communauté des coopérateurs à l'ensemble de cinq coopératives associées (Coopaname, Vecteurs activités, ESSCOP, SCOP 276 et Coopératifs !).

Par rapport à d'autres outils comparables, telle que la plateforme collaborative Synintra⁸³⁸, qui relie pépinières et incubateurs au niveau national, une des spécificités de l'extranet développée par Coopaname est de posséder une structure horizontale qui peut rappeler le fonctionnement d'un réseau social tel que Facebook. N'importe qui peut non seulement publier ou créer des contenus, mais en outre la position des permanents n'est pas mise en évidence par rapport à celle d'autre utilisateur. À la différence de la plateforme Synintra, dans l'extranet il n'existe pas de différences entre créateurs et usagers des contenus. De plus, entre les deux plates-formes, il existe aussi une différence au niveau des contenus eux-mêmes. Au-delà du fait qu'une plateforme comme Synintra concerne des activités qui partagent les mêmes espace et que donc le fil d'actualité implique aussi des postes concernant l'occupation des salles de réunions ou la perte ou le repérage d'un objet, plusieurs annonces ont comme sujet la publicité d'un tel service ou produit offert par une startup ou une des sociétés partenaires. Par contre, l'extranet de Coopaname est principalement conçu comme un outil pour échanger une idée, trouver des renseignements, proposer des offres de travail et donner des informations sur des événements ou ateliers. Il a récemment a été créé un espace⁸³⁹ qui permet de faire de la publicité à sa marque ou de publier des offres commerciales, avec la notation : « C'est exclusivement ici et nulle part ailleurs que cela se passe ». Un choix qui peut aussi offrir des indications sur la spécificité de l'orientation de la coopérative par rapport aux autres structures d'accompagnement à la création d'entreprises.

Cependant, si tous les coopérateurs sont obligés d'en faire partie pour s'inscrire aux ateliers et événements et pour gérer la comptabilité, il semble que seul un nombre très faible d'entre eux participe aux discussions. Plusieurs usagers trouvent en effet difficile d'utiliser cet

⁸³⁷ COOPANAME, *Grande encyclopédie universelle*, op. cit., p. 28.

⁸³⁸ Synintra, réseau d'entraide entrepreneuriale startups : <<https://www.synintra.com/plateforme-collaborative/creons-lien-entre-nos-entreprises.html>>.

⁸³⁹ « Réclame et autopromotion de marque » est né en juin 2016.

outil qui leur semble chaotique et peu intuitif. En outre, même si l'extranet est le moyen privilégié de communication interne, en ayant le flux d'un réseau social, les informations postées peuvent ne pas être vues par les entrepreneurs.

Même s'il est l'outil privilégié, l'extranet n'est pas la seule manière d'obtenir des informations au sein de la coopérative. Les entrepreneurs de Coopaname peuvent également interroger leurs chargés d'accompagnement ou – surtout pour ceux ne bénéficiant pas d'un chargé d'accompagnement, car entrés après janvier 2016 – se rendre à la « permanence ». La « permanence » est à la fois une boîte mail par le biais de laquelle l'entrepreneur peut poser ses questions et demander un rendez-vous au siège de Coopaname avec un groupe des permanents se mettant à disposition des entrepreneurs durant un après-midi tous les quinze jours pour répondre à leur questions, les conseiller sur leur activité économique (démarche commerciale, communication, etc.) ou les aider à apprendre certaines démarches spécifiques (facturation sur l'extranet, comptabilité, lecture de la fichéco, etc.). Le but de la boîte mail est de simplifier la manière de trouver les réponses, car toutes les mails arrivent à l'ensemble des membres de l'équipe qui peuvent ensuite répondre directement à la question ou la rediriger vers le bon interlocuteur. Si le système de la permanence semble fonctionner assez bien, la boîte mail, au contraire, a encore quelques difficultés à démarrer, car les personnes en charge doivent encore prendre le rythme. La mise en place de la « permanence » veut répondre à une exigence de clarté dans la recherche d'information, pas toujours très simple au sein de Coopaname, travail dont se chargeaient auparavant les chargés d'accompagnement individuel. La complexité de la structure, la multiplicité des projets et des opportunités, l'évolution continue des démarches rendent difficile une communication interne qui soit immédiatement claire et simple et demandent un effort important de la part des membres de l'équipe.

Cependant, le bon vouloir n'est pas toujours bien récompensé.

L'année 2015 en est particulièrement emblématique. Année charnière entre l'ancienne et la nouvelle codirection, entre l'ancien et le nouvel modèle d'accompagnement des entrepreneurs en vigueur à partir de janvier 2016 et entre le départ et l'embauche des plusieurs membres de l'équipe permanente, l'année 2015 a été un grand défi pour la coopérative. Et comme Coopaname l'écrit dans le rapport 2015, pendant cette année : « L'équipe fait de son mieux pour faire en sorte que chacun puisse trouver oreille à ses demandes, réponses à ses questions et soutiens dans les coups durs, mais les bugs sont nombreux »⁸⁴⁰. Cette admission vient du fait que les bouleversements subis par l'équipe pendant l'année 2015 font de la génération 2015 des entrepreneurs accompagnés une génération un peu « sacrifiée » et au point que plusieurs entrepreneurs ont déposé des plaintes car ils ne se sont pas sentis suffisamment suivis, sinon même « abandonnés ». Mais au-delà de l'absence ou du départ des plusieurs chargés d'accompagnement et de difficultés dans le pôle comptable, il est à noter le manque de communication aux entrepreneurs des difficultés vécues par l'équipe. La plupart des entrepreneurs ayant déposé plaintes, n'avaient en effet aucune idée de la période difficile que la coopérative était en train d'affronter et ont soutenu que, s'ils en avaient eu connaissance, ils auraient eu une autre attitude envers la coopérative. Ce manque de communication au sein de l'entreprise interroge encore une fois sur la séparation entre équipe permanente et entrepreneurs et le projet d'entreprise partagée. Si, dans une entreprise classique, il n'est pas évident que tous les

⁸⁴⁰ COOPANAME, *Rapport d'activité 2015*, p. 33.

embauchés aient le même niveau de connaissance de la structure et de ce qui s’y passe, dans une entreprise comme Coopaname, qui a un projet d’entrepreneuriat collectif, la bonne transmission des informations au sein de l’organisation est capitale. D’autre part, il semble que les difficultés de communication interne que la coopérative a déjà au sein de l’équipe se reflètent sur l’ensemble des coopérateurs.

Comme nous l’avons déjà vu⁸⁴¹, en général, les organisations de l’Économie sociale et solidaire orientées vers l’entrepreneuriat collectif pour soutenir leur projet ont besoin d’enrichir les règles de la démocratie représentative par des moyens d’information et de formation alimentant la participation directe au sein de la vie collective. Bien évidemment, ce besoin concerne la construction d’une culture entrepreneuriale partagée, basée sur la confiance en la structure, et qui conduit à mettre en place les dynamiques de participation nécessaires pour développer le fonctionnement démocratique. Il ne faut pas oublier d’autre part le rôle de la transmission des informations techniques, surtout en période de difficultés, telle que celle vécue par Coopaname en 2015, car un manque de communication peut miner la relation de confiance entre l’entreprise et les coopérateurs.

En définitive, s’il est évident pour Coopaname qu’il faut mettre les informations à disposition de tous, comme le démontre la disponibilité des membres de l’équipe à répondre aux questions, la multiplication des espaces de discussion, de formation et des fiches informatives au sein de la coopérative, les moyens de communication interne semblent demander encore un effort d’amélioration.

4.2. Être entrepreneur à Coopaname

Chaque entreprise coopérative se base sur l’objectif mutuel, c’est à dire l’intérêt à répondre aux besoins partagés par les associés dans le but de leur offrir un service à des conditions plus avantageuses que celles offertes par le marché. Cet objectif, pour les Coopératives d’Activités et d’Emploi, coïncide avec l’offre aux porteurs de projet d’un statut, celui d’« entrepreneur salarié », des services mutualisés (formation, comptabilité, etc.) et d’un réseau de professionnels. En n’étant pas simplement des organismes d’insertion, en plus de ces activités des CAE, nous trouvons aussi un projet politique qui a comme but la recherche de manières de « travailler autrement », de nouvelles manières de concevoir et mettre en pratique des formes de travail qui profitent de la force du collectif de la coopérative. À Coopaname, ce projet politique a un rôle particulièrement important, au point qu’elle est devenue une sorte de laboratoire de référence pour l’univers des CAE.

Ainsi, lorsque le porteur de projet entre à Coopaname il ne s’insère pas seulement dans des mécanismes d’accompagnement pour le développement de son activité économique ou dans des systèmes de mutualisation des services qu’il finance avec 11,5 % de sa marge brute, mais il commence à participer à un ensemble de dynamiques mutuelles et coopératives qui veulent à la fois soutenir son activité économique et valoriser son action au sein du collectif.

C’est à partir de cette perspective qu’il faut regarder les services et les activités que Coopaname propose aux entrepreneurs pour s’intégrer à la coopérative (moments d’accueil et intégration), pour développer leur activité (accompagnement à la création d’activités écono-

⁸⁴¹ § 1.1.2.3. *Entreprendre autrement*, p. 54.

miques) et pour participer à la vie collective de la coopérative, ce que nous allons analyser dans les prochaines paragraphes.

4.2.1. L'accompagnement à la création d'activités économiques

Au moment où les phénomènes de précarité s'accroissent et où les microentreprises individuelles prolifèrent, il existe des porteurs de projet qui décident d'intégrer une CAE pour sortir de leur condition de demandeur d'emploi. En effet, la majorité des personnes qui entrent dans une CAE sont des ex-salariés en reconversion, qui ne veulent pas nécessairement créer une microentreprise classique, mais préfèrent se donner des moyens pour développer une activité basée sur leur savoir-faire et leur talent pour pouvoir en vivre. Dans ce cadre, la CAE représente une bonne solution pour ces personnes étant « un outil pour des personnes en capacité de développer un savoir-faire par l'entrepreneuriat, tout en facilitant l'insertion sociale des exclus du travail »⁸⁴².

Afin de soutenir le développement de l'activité de chacun, les CAE offrent plusieurs formes d'accompagnement qui concrètement se déroulent souvent sous la forme d'accompagnement individuel et collectif. Aussi à Coopaname jusqu'à janvier 2016 l'accompagnement se différenciait entre ces deux solutions, mais à partir de janvier 2016, la coopérative a fait le choix de remplacer l'accompagnement individuel par une nouvelle forme d'accompagnement collectif et mutuel.

Ce choix est dû principalement à deux raisons : le surcharge de travail des chargés d'accompagnement, qui, à cause de la croissance continue de la coopérative, se sont trouvés à gérer chacun entre 80 et 100 entrepreneurs, et qui est avalisé par le fait que pour leurs rôles ne peuvent pas être substitués⁸⁴³ ; et la décision de renforcer les formes d'accompagnement mutualisé en cohérence avec le projet utopique de devenir une « mutuelle de travail ».

Ainsi, la nouvelle méthode d'accompagnement collectif veut valoriser les formes de co-développement entre les entrepreneurs, c'est-à-dire des formes d'entraide se fondant sur l'activation de l'intelligence collective du groupe. À l'origine de cette démarche, il y a le constat que les entrepreneurs, même si ne font pas le même métier, rencontrent les mêmes problèmes (par exemple, se faire connaître, définir un prix, établir une démarche commerciale, etc.) et donc, en étant guidés efficacement, ils peuvent se soutenir et se conseiller réciproquement.

La nouvelle méthode accentue le rôle des chargés d'accompagnement de la coopérative en tant qu'animateurs des ateliers, au détriment de leur fonction de formateurs ou d'accompagnateurs des entrepreneurs dans un parcours individuel. Dans ce cadre, quand un porteur de projet va intégrer la coopérative, il ne va plus avoir un accompagnateur individuel, mais il va faire partie d'un groupe d'autres entrepreneurs au démarrage (la « promotion ») qui a un permanent comme référent.

⁸⁴² PONCIN Béatrice, *Salariés sans patron?*, op. cit., p. 73.

⁸⁴³ Pendant l'année 2015 le départ d'une chargée d'accompagnement en congé de maternité a créé beaucoup de difficultés et les nouveaux entrepreneurs accompagnés se sont trouvés d'un jour à l'autre sans accompagnateur et sans solutions alternatives : chacun s'est débrouillé, seul ou en demandant de l'aide, avec les problèmes du démarrage, selon son caractère et ses capacités.

Dans les prochaines pages, nous allons décrire ce changement⁸⁴⁴ en mettant aussi en évidence les spécificités de l'accompagnement offert aux entrepreneurs à Coopaname. Nous allons également reconstruire le parcours d'entrée et d'intégration des entrepreneurs accompagnés au sein de la coopérative. Enfin, nous allons analyser les présupposés de l'accompagnement coopaname et proposer des observations générales sur l'accompagnement collectif offert à Coopaname.

4.2.1.1. Formes d'accompagnement et spécificités

Coopaname soutient le développement de l'activité des porteurs de projet en mettant à leur disposition plusieurs moments et typologies de formation gratuits. Au-delà de la formation professionnelle qu'elle dispense, comme n'importe quelle entreprise, la formation à Coopaname, comme dans chaque CAE, se structure sous la forme d'accompagnement, soit individuel soit collectif, mais en se différenciant par rapport à une « formation à l'entrepreneuriat classique » – comme celle des Écoles de commerce ou de la Chambre de commerce. En effet, l'insistance sur les démarches d'éducation populaire au sein de la coopérative et sur la valeur de l'expérience de chaque coopérateur fait en sorte que les moments de « formation » offerts représentent surtout des occasions d'échanges avec des entrepreneurs qui mettent leurs compétences au service d'autres entrepreneurs. Une posture qui participe aussi au renforcement de l'esprit coopératif entre les entrepreneurs.

Jusqu'en janvier 2016 l'accompagnement à Coopaname se différenciait, comme dans la plupart des CAE, entre accompagnement individuel et accompagnement collectif. À partir de janvier 2016 l'accompagnement individuel a été remplacé par une nouvelle forme d'accompagnement collectif. Ce remplacement signifie que les entrepreneurs salariés anciens (entrés fin 2015) vont avoir encore leur référent, tandis que les nouveaux entrants vont être accompagnés seulement de manière collective.

L'accompagnement individuel⁸⁴⁵ était l'une des missions du chargé d'accompagnement (ou « honorable correspondant »). Il devenait pour chaque porteur de projet l'interlocuteur privilégié dans la coopérative en tant qu'intermédiaire administratif (validation des frais, transmission de documents à signer, etc.) et point de référence pour résoudre les quelconques problèmes de l'entrepreneur (signer un contrat, répondre à un appel d'offre, louer un local, etc.). En outre, c'était avec le chargé d'accompagnement que l'entrepreneur dimensionnait le salaire en fonction du chiffre d'affaires et définissait de nouvelles stratégies d'action. Enfin, recruté surtout pour ses qualités humaines, le chargé d'accompagnement avait un rôle « social » entre l'assistantat, en tant que personne toujours à disposition pour l'écoute, et la charge de veiller à la bonne intégration du porteur de projet dans la coopérative. Concrètement, les modalités d'accompagnement diffèrent d'une personne à l'autre, mais les points communs sont les valeurs : empathie, écoute, positionnement au même niveau que les personnes accompagnées. Le rapport qui s'instaure a généralement l'aspect d'un rapport amical et de confiance entre pairs.

⁸⁴⁴ À noter que, à cause de la nouveauté de la méthode expérimentée au sein de la coopérative à partir de janvier 2016, il n'existe aucune référence sur ce sujet au-delà des pages à suivre.

⁸⁴⁵ Fiche de Coopaname : « Mieux vaut être bien accompagné que seul ».

À ce jour, toutes les fonctions couvertes par le chargé d'accompagnement ont été redistribuées au sein de la coopérative, même si certains aspects restent encore à définir.

L'accompagnement collectif à Coopaname consiste en plusieurs ateliers qui ont le but de construire la posture entrepreneuriale et de développer son activité en consolidant les compétences de l'entrepreneur. En dehors du parcours d'entrée pour lequel chaque entrant est inscrit automatiquement, la participation aux ateliers se fait sur la base du volontariat et l'inscription est à faire sur l'extranet. Les ateliers sont animés par des membres de l'équipe des permanents ou par d'autres entrepreneurs salariés de Coopaname (accompagnement entre pairs). Ils sont transmétiers, c'est-à-dire que chaque atelier est pensé pour tous métiers, et participatifs, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas structurés comme des leçons frontales mais pour être des opportunités d'échange entre entrepreneurs.

Les ateliers de Coopaname veulent ainsi faire levier sur la force de l'intelligence collective⁸⁴⁶ pour affronter les problèmes récurrents dans la démarche entrepreneuriale (création site internet, e-commerce, réseaux sociaux, rapport avec les entreprises, vente de ses produits, démarche commerciale, gestion du stock, définition des tarifs, etc.). Le responsable de l'atelier se présente donc plus comme un animateur ou un modérateur que comme un formateur. Sa mission ne veut pas être la transmission des savoirs, mais la co-construction des réponses aux problèmes spécifiques des membres du groupe en mobilisant les connaissances et compétences acquises par les entrepreneurs dans leurs expériences professionnelles précédentes. Pour cette raison dans tous les ateliers à Coopaname, les animateurs insistent aussi sur la « bienveillance », c'est-à-dire sur l'écoute bienveillante des autres (ne pas interrompre les autres, ne pas rechercher d'assentiment chez les autres, etc.) et sur la mise en place des démarches collectives informelles, le tutoiement étant possible entre les entrepreneurs.

En général, les entrepreneurs interrogés ont affirmé apprécier le fait de pouvoir partager leurs difficultés et réussites avec des personnes qui se trouvaient dans la même situation. Ils aiment parler de leur projet, donner des détails, partager leurs idées avec les autres et donner et recevoir des conseils. En outre, le moment de l'atelier est aussi une occasion pour sortir de l'isolement et pour se soulager l'un l'autre, car normalement entre les membres d'un groupe s'instaurent des démarches d'encouragement réciproque.

À partir de ce cadre, nous pouvons soutenir que l'accompagnement à Coopaname est caractérisé par certaines spécificités. À suivre nous allons indiquer les éléments qui sont récurrents dans les activités de formation au sein de la CAE.

Tout d'abord, Coopaname entend rendre les porteurs de projet autonomes. L'autonomie concerne à la fois l'autonomie dans Coopaname, c'est-à-dire la capacité de comprendre le système-Coopaname pour mieux y travailler, et l'autonomie dans la mise en œuvre de son activité. Pour la première typologie d'autonomie la coopérative, au delà de la production de plusieurs fiches techniques, a mis en place beaucoup d'ateliers d'une demi-journée permettant de comprendre comment facturer via l'extranet (unique atelier obligatoire), comment lire la fichéco de Coopaname, comment gérer le stock ou faire le résultat en fin d'exercice, etc. Pour rendre les entrepreneurs autonomes dans leur activité, Coopaname offre des « ateliers de départ » pour réfléchir sur le développement de son activité dans le groupe de sa « promotion »

⁸⁴⁶ Cf. ZAÏBET GRESELLE Olfa, «Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas», *Management & Avenir*, vol. 4, n° 14, 2007, pp. 41-59.

et des ateliers complémentaires d'une journée plus orientés vers des nécessités spécifiques, comme l'amélioration des capacités commerciales ou communicatives, le renforcement du réseau professionnel, le calcul du salaire à atteindre pour arriver au « régime de croisière », etc.⁸⁴⁷ Pour les renseignements les plus précis, les porteurs de projet peuvent poser leurs questions à la « permanence », au référent de la promotion, aux autres entrepreneurs. L'objectif de Coopaname est de transmettre à fur et à mesure aux porteurs de projet toutes ses connaissances et compétences sur la création d'entreprises toujours en le soutenant. Elle ne veut pas mettre les entrepreneurs dans une position de dépendance mais les rendre les plus autonomes possible dans la vie de la coopérative et la gestion de leur activité. Étant la richesse de la coopérative produite par ses entrepreneurs salariés, plus un entrepreneur est autonome dans son activité, plus il peut contribuer à la prospérité de la coopérative.

L'insistance de Coopaname sur la recherche de la « singularité » de chacun va dans la même direction. Le terme « singularité » fait référence aux études de « stratégie de la singularité » qui soutiennent la supériorité des approches stratégiques privilégiant la singularité plutôt que le conformisme, où la singularité est à la fois le résultat et la démarche d'une logique de choix non conforme aux pratiques ou aux modes de pensée habituels⁸⁴⁸. À Coopaname cette perspective se traduit dans la capacité de l'entrepreneur salarié d'apprendre clairement son identité professionnelle propre et, concrètement, de se positionner sur le marché en valorisant ses points de force et ses aspects uniques. En général, le terme « singularité » est utilisé dans presque tous les ateliers offerts, mais la singularité propre à chaque entrepreneur est effectivement travaillée dans trois ateliers : Accélér'action, Autobiographie raisonnée et Codéveloppement professionnel.

Accélér'action est un cycle d'ateliers en cinq journées, créé en 2010 par des entrepreneurs salariés de Coopaname, qui permet à chaque participant de travailler sur les capacités de communication personnelles. Ce parcours permet d'améliorer ses outils et ses techniques de communication/marketing à partir d'une meilleure compréhension des spécificités de son projet.

Autobiographie raisonnée est une invention d'Henri Desroches, popularisée par Jean-François Draperi⁸⁴⁹. Elle est une version du bilan de compétences qui refuse la tendance à réduire une personne à son parcours professionnel et le rôle de juge d'un « expert », en proposant une version basée sur l'analyse personnelle de son parcours comme ensemble du passé social et professionnel. Cette activité, organisée en trois séances, permet de faire le point sur son parcours personnel et professionnel.

Le Codéveloppement professionnel est un accompagnement entre pairs et consiste en un groupe de personnes qui se rencontrent pour discuter et trouver des solutions autour de questions spécifiques (le développement de l'activité, un blocage) concernant les membres du groupe. Comme en témoigne une entrepreneure à Coopaname depuis 2011, la durée de ces rencontres peut varier en fonction de l'intérêt des participants :

⁸⁴⁷ Pour une liste plus complète voir le tableau à la fin du paragraphe.

⁸⁴⁸ Cf. MARMUSE Christian, *Éloge de la singularité ou l'essence de la stratégie*, VI^{ème} Conférence de l'AIMS, Montréal, 1997. BOCQUET François, "Le marketing de la singularité", *Échanges. Le blog de François Bocquet*, 1^{er} Septembre 2015 (<http://www.francoisbocquet.com/6339-le-marketing-de-la-singularite.html>).

⁸⁴⁹ DRAPERI Jean-François, *Parcourir sa vie. Se former à l'autobiographie raisonnée*, op. cit. Formation au Cnam « Théorie et pratique de l'autobiographie raisonnée » : <http://cestes.cnam.fr/les-formations/theorie-et-pratique-de-l-autobiographie-raisonnee/theorie-et-pratique-de-l-autobiographie-raisonnee-447242.kjsp>.

J'ai participé à l'atelier Coéveloppement en 2013 et c'était un texte, un laboratoire au départ. Et notre groupe a duré deux ans. [...] Au début c'était prévu de durer six mois : un atelier par mois. [Nous avons continué] parce qu'on a voulu. [...] Car c'était enrichissant, chacun parle d'une problématique et ensuite l'on choisit de parler d'une problématique. [Après sa description détaillée] il y a ensuite des pistes que l'on donne à la personne, des pistes qui le plus souvent sont dues à des problématiques de la vie entrepreneuriale, comment avoir des clients, comment s'organiser. [...] C'est toujours enrichissant pour tout le monde (E6).

Enfin, Coopaname envisage que l'accompagnement collectif puisse être à la fois à l'origine de l'apprentissage du travail collectif et de la coopération et un espace pour partager ses connaissances au delà de la dynamique formateur-formé. Comme le remarque Raffaella Toncelli, chargée d'accompagnement et responsable de l'établissement de Saint-Denis :

Dans toutes les formations, l'aspect de la collaboration est très présent, et le fait de dire : « Tu n'as pas que des concurrents ». Peut-être que la meilleure manière pour lancer une activité est de partir du présumé qu'au lieu d'avoir des concurrents tu as des partenaires potentiels. Et ceci c'est la base de l'économie participative et collaborative qui s'oppose à un système plus concurrentiel. Ainsi, le fait de le mettre en pratique dans les ateliers est très important, parce que tu vois que tu peux pratiquer ce genre de choses. Ce n'est pas seulement un projet, un rêve, car en réalité tu réalises que tu vas beaucoup plus vite quand tu te mets à plusieurs sur un projet⁸⁵⁰.

Pour favoriser ces dynamiques dans les ateliers Coopaname a introduit des méthodes d'animation relevant de l'éducation populaire (travail en binôme, jeu de présentation ou pour comprendre le fonctionnement d'une démarche, post-it, dessins, manières non-conventionnelles pour prendre la parole, « canvas » en alternative au business plan, etc.). En retrouvant une cohérence et une analogie entre sa posture en tant qu'entreprise de l'Économie sociale et solidaire et les objectifs de l'éducation populaire⁸⁵¹, Coopaname a trouvé dans les pratiques de l'éducation populaire une manière pour s'éloigner et signer encore plus sa spécificité par rapport aux méthodes classiques de formation à la création d'entreprises.

D'autre part, le fait d'appartenir à l'ESS implique déjà une connexion historique et idéale avec l'éducation populaire qui, en portant en soi les mêmes idéaux de l'ESS, peut participer à l'appropriation du projet démocratique et collectif des organisations des ESS par ses membres. En effet, l'éducation populaire se pose comme objectif la reconfiguration de la relation existant entre l'individu et la société qu'elle poursuit en tant qu'éducation pratique et théorique à l'humanisme et à la démocratie et en tant que formation des citoyens qu'elle veut rendre responsables et émancipés en les aidant à « vivre ensemble » à travers la participation à la vie citoyenne.

Dans ce cadre, à la différence des autres organisations de l'ESS ou des autres CAE, les ex-codirigeants Stéphane Veyer et Joseph Sangiorgio affirment que c'est une spécificité de Coopaname de revendiquer le fait d'être dans les démarches de l'éducation populaire et de vouloir

⁸⁵⁰ Entretien avec Raffaella Toncelli, le 23 Mai 2016.

⁸⁵¹ Cf. ANNEXE 4 - Fiche de travail : vers une récupération des principes de l'éducation populaire française dans l'ESS ?

s'appuyer sur cette dernière pour conduire le travailleur à s'émanciper⁸⁵². En pratique, le recours aux outils de l'éducation populaire à Coopaname veut, d'une part, valoriser la dimension collective de l'apprentissage avec la mutualisation et la co-construction des savoirs dans le refus de la hiérarchie maître-élève et de l'idéologie de la performance et de la compétition. L'éducation populaire peut ainsi aider à mettre en place des collectifs qui se fondent sur le codéveloppement et l'apprentissage mutuel⁸⁵³ et, d'autre part, renforcer la transmission du projet politique à travers pratiques conduisant vers une conception plus démocratique de la connaissance et invitant à la coopération, à l'engagement désintéressé, au respect des règles démocratiques et à la liberté de pensée. Coopaname, par le point de vue de l'éducation populaire, peut être ainsi considérée comme un espace d'expérimentation et d'apprentissage de la citoyenneté, où les citoyens sont les coopérateurs qui doivent apprendre comment vivre ensemble et participer à la vie de la ville Coopaname.

Ateliers
Facturation via l'extranet (obligatoire)
Travailler son prix : activité de service
Travailler son prix : activité de production
Analyser ses chiffres
Traitement de résultat en fin d'exercice
Point d'étape
Développer son activité par le réseau
Définir mon marché
Travailler son discours et sa communication
Répondre à un appel d'offre
Contrat formation quelles procédures à Coopaname
Stock
Travaux pratiques : je détermine mon salaire
Coopaname, c'est démocratique, mais comment ça marche? (pour les futurs associés)
Pré-AG : Explications des modifications statutaires (pour les associés)
Pré-AG : présentation des comptes de Coopaname (pour les associés)

4.2.1.2. Entrer dans la coopérative

L'entrée à Coopaname pour un porteur de projet se déroule en trois passages suivis de l'intégration dans la coopérative au sein d'un groupe d'entrepreneurs accompagnés.

Le premier consiste en la participation à l'Information collective, qui est une réunion collective regroupant toutes les personnes souhaitant à entrer dans la coopérative, et présentant le fonctionnement, les valeurs et les spécificités de la CAE. Pour participer à cette première réu-

⁸⁵² Entretien avec Stéphane Veyer, le 17 Mai 2016, et avec Joseph Sangiorgio, le 27 Mai 2016.

⁸⁵³ Cf. QUERRIEN Anne, *L'école mutuelle. Une pédagogie trop efficace ?*, Empêcheurs de Penser en Rond, 2005.

nion informative il suffit de s'inscrire sur le site internet de la coopérative⁸⁵⁴. Chaque CAE organise cette réunion de manière autonome et en mettant en évidence les informations qu'elle considère comme les plus pertinentes pour faire comprendre son projet. Si, par exemple, la présentation de la CAE Clara, dédiée aux artistes, insiste beaucoup sur l'histoire des CAE et sur les diverses opportunités qu'un entrepreneur salarié peut saisir dans la coopérative, à Coopaname la présentation se concentre moins sur l'histoire des CAE afin de laisser plus de place à une présentation détaillée du fonctionnement de la coopérative et du statut d'entrepreneur salarié, aux simulations des salaires et à une mise en évidence des avantages (par exemple, acquisition des droits sociaux, multi-activité, accès au réseau de la coopérative, espaces à disposition, etc.) et des limites (par exemple, pas d'accès aux financements pour la création d'entreprises, difficulté à faire des investissements, pas la solution la moins chère) liés à l'intégration d'une CAE pour un porteur de projet.

Comme le souligne Viviane Leroy, coordinatrice de Coopaname, le but de la coopérative est tout d'abord la transparence et pour cette raison, ils soulignent dès que possible les limites de ce modèle, car ils ne sont pas là pour vendre un produit, « mais pour chercher des personnes qui veulent vivre d'une certaine manière le travail, qui cherchent un réseau »⁸⁵⁵.

La deuxième étape consiste en la prise de contact suivie d'un rendez-vous avec un responsable d'établissement. Cette étape sert à comprendre si le projet de l'entrepreneur est compatible avec le modèle de la coopérative. Tous les projets sont acceptés, sauf ceux qui ne respectent pas les critères de l'assurance pour responsabilité civile professionnel (RCP). Pour cette raison Coopaname ne prend pas en charge les métiers du bâtiment et les métiers d'ordre (infirmier, médecin, architecte). Le coût de l'assurance est pris en charge par Coopaname (environ 15 euros par mois), car le porteur du projet ne peut pas la payer n'ayant pas encore de chiffre d'affaires. Dans le cas d'un projet encore insuffisamment évolué (indécision sur plusieurs projets, trop de questions, problème de démarrage, viabilité du projet, etc.), il est possible d'obtenir plusieurs rendez-vous. Au niveau des critères pour intégrer la coopérative, il est important aussi d'avoir une cohérence avec ses objectifs, comme le souligne le polyvalent Damien Lopez (responsable de plusieurs projets, chargé pour longtemps des collectifs sur Coopaname et détenteur d'une longue expérience de l'animation et de la formation au sein de l'éducation populaire) qui réfléchit sur l'opportunité d'évaluer si l'entrepreneur est « prêt » pour rentrer dans la coopérative, car s'il n'est pas dans la philosophie de Coopaname de se poser des questions de rentabilité économique, elle se pose « les questions de la coopération »⁸⁵⁶. En outre, Coopaname est en train de réfléchir à la mise en place de critères plus précis pour accepter des projets, en raison de la grande quantité de ressources en matière de temps et d'énergie, qui implique l'intégration de nouveaux projets, pour limiter le taux de *turnover*.

⁸⁵⁴ Inscription à la page : <<http://www.coopaname.coop/agenda>>. Cet événement est présenté de la manière suivante : « Vous souhaitez en savoir plus sur Coopaname et vérifier en quoi votre projet pourrait intégrer notre coopérative ? Venez participer à une réunion d'information, vous pourrez y poser toutes vos questions, connaître les avantages et les inconvénients à être entrepreneur et salarié. C'est vraiment très très intéressant, c'est gratuit et sans aucun engagement de votre part. Et en guise de bienvenue, on vous servira à coup sûr un café et/ou un thé - voire deux si vous êtes sage et poli ».

⁸⁵⁵ Entretien avec Viviane Leroy, 10 octobre 2015.

⁸⁵⁶ Entretien avec Damien Lopez, le 18 mai 2016.

Jusqu'en janvier 2016, cette rencontre était le début d'un parcours de formation individuel qui continuait pendant toute la permanence de l'entrepreneur dans la coopérative, car le permanent rencontré devenait le chargé d'accompagnement individuel de l'entrepreneur. Depuis janvier 2016, la réorganisation de l'accompagnement au sein de la coopérative a éliminé la forme de l'accompagnement individuel à la faveur de l'accompagnement collectif et donc, la personne rencontrée lors de ce rendez-vous n'a plus un rôle privilégié pour le porteur de projet entrant.

La troisième étape consiste en une journée d'accueil et d'intégration. Malgré les changements que cette journée peut subir dans son déroulement en fonction de la personne qui la gère, ou de la mutation de l'ordre du programme ou encore à cause de l'introduction de jeux ou d'autres activités (vidéos, visite de locaux) pour alléger la journée et l'explication des certains thèmes (par exemple : comment fonctionnent les contrats, les frais, etc. à Coopaname), elle est caractérisé par certains points fixes. Huit porteurs de projet y participent, qui vont constituer une « promotion », c'est-à-dire un groupe des d'entrepreneurs qui vont intégrer la coopérative ensemble et se rencontrer plusieurs fois dans des réunions collectives. La personne qui anime la journée d'intégration est un chargé d'accompagnement et dans la journée, les porteurs de projet ont l'occasion de rencontrer plusieurs figures de la coopérative, qui participent aux explications et aux activités ou pendant la visite des locaux du siège où la rencontre a lieu. Les thèmes de la journée concernent principalement le fonctionnement de la coopérative et les opportunités qu'elle offre, ainsi, à la fin de la journée les porteurs de projet vont avoir une image générale de ce qu'est le projet politique de Coopaname et de la manière dont fonctionne sa gouvernance. Ils sauront comment faire un contrat ou une facture, connaîtront la manière dont les frais et les charges sont gérées, le fonctionnement de la vie collective et des ateliers, etc. Pour aider les porteurs de projet à ne pas se perdre dans la richesse des informations de la journée, il reçoivent aussi des documents écrits, recueillis dans ce qui est appelé *L'indispensable monumentale chemise*⁸⁵⁷ contenant le *Rapport d'activité* de l'année précédente, le *Petit vade-mecum* et la *Grande encyclopédie universelle* de Coopaname, plusieurs brochures sur la coopérative et beaucoup de fiches pratiques qui représentent une sorte de FAQ aux questions les plus réitérées, telles que qui fait quoi, à qui s'adresser, comment fonctionne la vie coopérative et quels sont les thèmes des ateliers principaux, les notions principales concernant le salaire, les droits sociaux, la formation continue, etc. En outre, pendant la journée, les porteurs de projet signent la convention d'accompagnement qui, à Coopaname, peut être renouvelée de trois mois en trois mois, sans limites. Enfin, l'extranet, le réseau social privé de Coopaname, est présenté aux porteurs de projet qui y auront accès le lendemain.

À partir de janvier 2016 la journée collective d'accueil et d'intégration n'est plus conçue seulement comme la journée d'accueil dans la coopérative, mais aussi comme le départ d'un parcours collectif avec le groupe des porteurs de projet relevant d'une nouvelle méthode d'intégration (la « promotion ») et que nous allons approfondir dans le paragraphe suivant.

Nous avons résumé les étapes du parcours d'entrée à Coopaname dans le tableau de la page suivante.

⁸⁵⁷ Le nom complet est : *L'indispensable monumentale chemise contenant des livres comme le petit vade-mecum coopaname la grande encyclopédie universelle allégée mais aussi un tas d'immenses informations pratiques qui vous disent le pourquoi-comment le qui-fait-quoi et tout le reste. Bref une monumentale chemise pour vous souhaiter la bienvenue à Coopaname.*

Entrer à Coopaname	
<i>Étape 1</i> Information collective	<ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnement d'une CAE - Statut d'« entrepreneur salarié » - Intégrer une CAE : avantages et désavantages - Simulation du salaire
<i>Étape 2</i> Prise de contact et rendez-vous individuel avec un responsable d'établissement	Vérifier la compatibilité du projet : <ul style="list-style-type: none"> - Préparer la documentation pour l'assurance - Niveau évolution du projet - Objectifs de la coopérative - Plusieurs rendez-vous
<i>Étape 3</i> Journée collective d'accueil et d'intégration	<ul style="list-style-type: none"> - Constitution de la « promotion » - Indications sur le fonctionnement de la coopérative (gouvernance, comptabilité, droits sociaux, vie collective, formation, etc.) - « L'indispensable monumentale chemise » - Signature de la convention d'accompagnement - Accès à l'extranet

4.2.1.3. Intégrer la structure : vers une nouvelle forme d'accompagnement mutuel

À partir de janvier 2016, la distinction entre accompagnement individuel et accompagnement collectif à Coopaname s'est estompée au profit du deuxième pour réduire la surcharge de travail des chargés d'accompagnement individuel et pour soutenir aussi, au niveau de la formation, le projet de faire de Coopaname une « mutuelle de travail ». L'idée de base est qu'en effet l'accompagnement collectif puisse contribuer à la création de ce « collectif fort »⁸⁵⁸ qui aura comme but la protection et la croissance de ses membres avec le partage du travail et des pratiques du travail et le soutien de la mutualisation des risques, des ressources et des revenus des coopérateurs.

Les permanents ont commencé à parler en 2009 du projet de changement du dispositif de formation, et à y travailler depuis 2012. La décision de le mettre en place à partir de janvier 2016 date 2015⁸⁵⁹. Les trois responsables de l'expérimentation sont le polyvalent Damien Lopez, l'entrepreneure salariée et chargée de la révision du projet pédagogique de Coopaname Carine Julien, et la codirigeante Noémie de Grenier.

Au cœur de l'expérimentation nous trouvons non seulement l'élimination des rencontres individuelles mais aussi la réorganisation de l'accompagnement collectif.

En ce qui concerne ce deuxième aspect, avant janvier 2016, l'accompagnement collectif à Coopaname se déroulait en deux typologies : le « cycle de démarrage » et les autres ateliers à disposition. Le cycle de démarrage était dédié à un groupe des d'entrepreneurs accompagnés qui venaient d'entrer dans la coopérative, et composé de huit personnes qui s'étaient déjà croisées à l'issue de la journée d'accueil et d'intégration. Il consistait en plusieurs rencontres collectives obligatoires et en une demi-journée sur des thèmes tels que la communication, le marketing, le prix de revient et la démarche commerciale. Au début de chaque cycle il y avait

⁸⁵⁸ SANGIORGIO Joseph - VEYER Stéphane, «Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale», op. cit., p. 57.

⁸⁵⁹ Entretien avec Damien Lopez, 24 novembre 2015.

une journée appelée « démarrage du projet », où les entrepreneurs accompagnés étaient conduits à construire une méthodologie de projet, tandis que la dernière rencontre était pensée comme le « point d'étape », une séance de partage et synthèse des premières démarches. L'ensemble de ces ateliers se déroulait sur environ deux mois à partir de la journée d'accueil et d'intégration et il n'était prévu aucune autre rencontre entre les entrepreneurs. Tous les ateliers étaient gérés par des chargés d'accompagnement différents, sauf la journée d'accueil et d'intégration, la journée « démarrage du projet » et le « point d'étape » qui étaient animés par le même membre de l'équipe de permanents. Les autres ateliers à disposition se différenciaient entre les ateliers obligatoires (facturation, extranet), les ateliers sur base volontaire d'approfondissement et d'amélioration de la posture entrepreneuriale (prospection commerciale, contrats de formation, réseaux physiques, déterminer mon salaire, etc.), pour mieux connaître et comprendre le fonctionnement et les règles de la coopérative (stock, résultats en fin d'exercice, où passe mon argent à Coopaname ?, etc.) et pour les associés (devenir associé, culture coopérative, etc.).

À partir de janvier 2016, l'accompagnement collectif se différencie en « cycle d'intégration » et autres ateliers.

Le cycle d'intégration se base sur plusieurs points d'étapes qui se déroulent à distance de trente jours. La première journée d'intégration est appelée Journée 1 (J1), les autres à suivre Journée 30 (J30), Journée 60 (J60) et Journée 90 (J90). En considérant la journée d'accueil et d'intégration comme le moment de départ du cycle, cette première journée est appelée Journée 0 (J0). Ce nouveau cycle d'intégration prévoit ainsi une rencontre d'accueil (J0) et à suivre quatre journées qui se déroulent sur une période de trois mois. À la fin de ces rencontres, le groupe des entrepreneurs accompagnés est libre de décider s'il désire ou pas continuer à se rencontrer, ainsi que du rythme des rencontres.

L'objet de ces rencontres est de mettre au point une réflexion sur le projet entrepreneurial de chaque entrepreneur accompagné en utilisant des outils de support, tel que la version coopanamienne du « canvas » pour définir son modèle économique⁸⁶⁰, des documents pour définir et fixer ses objectifs, mieux comprendre ses points de forces ou de faiblesses et prendre conscience des compétences à améliorer, ou encore le Pecha Kucha⁸⁶¹. À côté de ce parcours de réflexion collective sur son activité, les entrepreneurs accompagnés sont invités à poser toutes les questions qui se greffent autour de leur projet, du fonctionnement de la coopérative, etc. En outre, en fonction de leurs besoins (marketing, commercial, définition de prix, etc.), ils sont adressés au bon parcours (atelier) ou à la bonne personne (permanent, entrepreneur-salarié disponible à aider, etc.). Ainsi, les ateliers de base du « cycle de démarrage » sont remplacés par un parcours plus général, orienté pour mieux structurer le projet et l'activité, analyser la situation de départ, les objectifs, les atouts et les points de vigilance pour passer d'une posture de porteur de projet à une posture de développeur d'une activité économique, autrement dit, pour développer la posture entrepreneuriale. Dans ce cadre, la participation aux autres ateliers se fait sur la base du volontariat, (sauf pour la facturation et extranet qui sont

⁸⁶⁰ Le « canvas » est un table résumant sur une page les éléments fondamentaux du modèle économique (partenaires et réseaux clés, activités clés, ressources clés, offre, relation client, canaux de distribution, structure des coûts, sources de revenus, segments de clientèle) et il est utilisé en alternative à la construction d'un business plan classique. Il permet d'avoir une vision globale sur l'évolution de l'activité.

⁸⁶¹ Le Pecha Kucha est une technique de présentation née en 2009 à Tokyo. Plus d'informations à la page: <<http://www.deskmag.com/fr/pecha-kucha-l-art-de-pitcher-en-6-min-40-sec>>.

toujours obligatoires) et en fonction des nécessités personnelles. Pour faciliter cette réorientation Coopaname est également en train de compléter la « ressource » : « un outil qui devrait, en autonomie, permettre aux gens de se retrouver dans tout ce qui peut être proposé et dit : “En fonction de mes besoins, c’est là que je dois piocher” »⁸⁶². À partir de cet outil qui contient une liste des ateliers, des conférences, des personnes externes ou internes disposées à mettre à disposition leurs compétences, la coopérative va avoir plus conscience de ses ressources et s’organiser aussi pour trouver des réponses à de nouveaux besoins de formation.

En outre, la dimension collective de ce cycle veut initier les entrepreneurs accompagnés à la coopération, en créant avec le groupe de la promotion, un début de cohésion collective. Ainsi, comme Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani le remarquent, « plus qu’une injonction à s’intégrer dans un groupe », le nouveau parcours insiste sur la création « des synergies collectives profitables à tous »⁸⁶³. Pour cette raison, Coopaname veut que le cycle d’intégration et les ateliers soient gérés d’une manière plus ludique pour mettre plus à leur aise les entrepreneurs accompagnés et que la participation de chacun soit accentuée en introduisant plus de pratiques d’animation relevant de l’éducation populaire. L’objectif est celui de partir de ce que l’entrepreneur accompagné connaît, pour arriver petit à petit à la théorie⁸⁶⁴ à travers un parcours de co-construction des savoirs et un partage des bonnes pratiques dans le groupe. Au moment donné un travail d’ingénierie est en cours à Coopaname pour repenser tous les ateliers et en proposer de nouveaux.

Un autre élément à noter est que les entrepreneurs salariés ont commencé à participer à l’animation des ateliers d’intégration, car Coopaname veut les impliquer pour à la fois valoriser les ressources de la coopérative et avaliser la notion de co-accompagnement. L’idée à la base de ce choix est la tentative de réduire le travail de l’équipe en impliquant des entrepreneurs salariés, mais il a aussi des effets positifs sur les entrepreneurs accompagnés, car plusieurs d’entre eux soutiennent préférer se rapprocher avec d’autres entrepreneurs plutôt qu’avec les permanents.

Plusieurs raisons sont données pour expliquer cette affirmation, mais nous pouvons toutes les relier au thème de la séparation qui existe entre l’équipe de permanents et les entrepreneurs salariés et qui se reflète aussi dans l’accompagnement collectif. Si cette distance semble se faire sentir très rarement dans l’accompagnement individuel, car la relation de confiance qui s’instaure la contrebalance, elle est par contre plus visible durant les ateliers. Surtout en phase de démarrage, l’entrepreneur accompagné a besoin d’être rassuré car sa situation économique, et parfois aussi psychologique, est très fragile. Dans cette situation certains entrepreneurs accompagnés peuvent avoir l’impression de ne pas être complètement compris par une personne qui ne vit pas, ou qui n’a jamais vécu, la même expérience, ceci étant particulièrement bouleversant pour les porteurs de projet qui viennent d’une expérience de salariat. Le contraste entre la situation précaire de l’entrepreneur accompagné et celle plus stable des permanents peut être vécu par certains comme un élément d’incompréhension à l’origine d’un manque d’empathie. La conséquence de cette perception est que les conseils donnés par les

⁸⁶² Entretien avec Damien Lopez, le 18 mai 2016.

⁸⁶³ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *De l’accès aux droits sociaux à l’utopie d’une coopérative multi-active*, op. cit., p. 8.

⁸⁶⁴ Affirmation de Damien Lopez pendant la journée « Démarrage du projet » (Promotion du 24 septembre 2015), le 29 septembre 2015 à la siège de Coopaname dans le XX^{ème} arrondissement de Paris.

animateurs peuvent sembler moins authentiques et significatifs. Dans ce cadre, la présence ou non des précédentes expériences entrepreneuriales ou de travail dans un secteur déterminé, peut influencer positivement ou négativement sur cette impression. En outre, le fait d'être suivi par un entrepreneur salarié est, aux yeux des entrepreneurs accompagnés, une preuve de la réussite de l'activité de ce dernier, et donc un élément ultérieur d'encouragement. Enfin, toujours à cause du sentiment de séparation entre équipe de permanents et entrepreneur, être accueilli par un entrepreneur salarié semble aussi minimiser la sensation d'intégration ratée que dont témoignent plusieurs entrepreneurs accompagnés en entrant à Coopaname. Malgré le parcours d'intégration, les ateliers et les occasions de rencontre, les entrepreneurs accompagnés ont souvent l'impression de ne pas trouver une manière efficace d'entrer en contact avec les autres entrepreneurs de Coopaname.

En revenant sur les objectifs pour lesquels l'accompagnement collectif a été non seulement modifié, mais aussi préféré à l'accompagnement individuel, réduction de surcharge de travail des chargés d'accompagnement individuel et soutien d'une nouvelle forme de coopération basée aussi sur un mécanisme plus explicite de mutualisation des savoirs, nous soutenons qu'il est encore trop tôt pour proposer des observations concluantes sur la réussite de ces propos⁸⁶⁵, car beaucoup de questions organisationnelles sont encore à définir. D'autre part, nous avons quand même eu l'occasion de recueillir divers commentaires et de faire des annotations sur cette expérimentation.

Une première observation concerne le rôle des chargés d'accompagnement individuel et leur relation avec les entrepreneurs salariés. Si les échanges au long cours sur les missions du chargé d'accompagnement semblent reconnaître l'aspect central du collectif, le passage à la nouvelle forme d'accompagnement est en train de se dérouler non sans quelques interrogations et réticences des certains accompagnateurs, qui soulignaient les risques de priver les entrepreneurs d'une personne de référence avec laquelle discuter des questions personnelles, qui normalement ne sont pas affrontées dans le groupe. Une difficulté que la nouvelle promotion, au moins pour l'instant, semble bien dépasser, comme le soutient Veronique Bousquet, une chargée d'accompagnement à Coopaname depuis plus de onze ans et qui maintenant anime aussi des nouvelles « promotions » :

J'étais une défenseuse de l'accompagnement individuel. Mais je pense que quand le groupe il est vraiment soudé, il y a vraiment tout ce travail de bienveillance, de connaissance mutuelle, quand on a bien réussi aussi à former des binômes ou des trinômes avec d'autres coopérateurs, les choses se disent quand même. Puis pour des questions particulières, [... les entrepreneurs accompagnés] savent très bien qu'on est là⁸⁶⁶.

D'autre part, nous avons observé que cette nouvelle organisation des ateliers est à l'origine d'une nouvelle difficulté autour du rôle des accompagnateurs au sein de la coopérative. Étant donné que certains chargés d'accompagnement ont été embauchés pour l'accompagnement individuel, partagés entre l'ancienne et la nouvelle expérimentation, ils ne savent plus claire-

⁸⁶⁵ À la question directe les chargés d'accompagnement n'étaient pas encore en capacité de dire si leur travail était diminué ou pas, car, pour l'instant, il y a beaucoup de travail de réorganisation et d'apprentissage à faire et de toute façon, il y a encore les anciens à suivre comme chargé d'accompagnement individuel.

⁸⁶⁶ Entretien avec Veronique Bousquet, le 25 Mai 2016.

ment quelle est leur fonction dans la coopérative. En outre, la nouvelle posture implique aussi des effets d'ordre psychologique. Un témoignage vient de Véronique Bousquet qui affirme :

Les gens que j'ai intégrés dans les promos, je les vois très peu individuellement [...]. On est beaucoup moins dans le personnel, je les connais sur leur versant activité professionnelle, mais peut-être moins leur histoire professionnelle. [...] Non, les nouveaux je ne les rencontre pas individuellement. Je sais qu'ils se rencontrent entre eux, je sais qu'ils font beaucoup d'ateliers, qu'ils créent aussi du lien avec s d'autres coopérateurs [...]. Donc je sais ce qu'ils font. [...] Mais ce n'est pas parce ils me l'auront dit en entretien individuel, c'est plutôt des informations que je suis allée regagner à droite et à gauche. Je ne sais pas si c'est bien ou non [... Je doute car] C'est mon ancien moi qui avait quand même cette habitude ce genre de relation et c'est moi qui perd le contrôle en définitive. Si ça permet vraiment au coopérateur d'avancer très bien, tant mieux, mais est-ce que j'aurais autant le sentiment d'être importante ? De servir à quelque chose ? Mais peut être qu'on sert sans s'en rendre compte, ce n'est pas mesurable en effet⁸⁶⁷.

Ou encore par Vincent Jacquin, chargé d'accompagnement à Coopaname depuis plus de 9 ans, qui suit en accompagnement individuel environ 140 personnes, et qui affirme : « Le métier d'accompagnement je ne sais plus trop ce que c'est ».

Ainsi, certains chargés d'accompagnement ne semblent plus comprendre, non seulement quelle est encore leur mission dans le projet de la coopérative, mais aussi quel est leur métier.

Une deuxième observation concerne la réaction des entrepreneurs à la nouvelle démarche de formation. À Coopaname la direction est consciente que, même si dans une démarche qui se veut collective comme celle de Coopaname, l'accompagnement collectif a une fonction centrale qui devait être renforcée, l'accompagnement individuel de la personne est autant indispensable. Pour cette raison, bien que le temps consacré à l'accompagnement individuel ait été éliminé, ils jugent quand même nécessaire que chaque entrepreneur salarié sache qu'il y a un accompagnement individuel si besoin. Cette perspective se traduit dans la création de la « permanence », mise en place depuis janvier 2016, dans l'intention d'adresser l'entrepreneur à la bonne personne, même si, appartenant au pôle comptable qui n'avait pas normalement une relation directe avec les entrepreneurs, ou encore dans la multiplication des personnes de référence, incluant d'autres entrepreneurs accompagnés.

En tenant encore compte qu'il est vraiment trop tôt pour donner des observations définitives, nous allons au moins décrire ce que nous avons entendu en discutant avec des anciens et des nouveaux entrepreneurs sur ce nouveau modèle et nous pouvons reconnaître deux réactions principales et lapalissades : certains sont pour et certains sont contre, même si avec des postures nuancées.

D'une part, presque tous les entrepreneurs accompagnés avant la fin de 2015 ne sont pas en capacité d'imaginer leur entrée à Coopaname sans l'aide d'un chargé d'accompagnement, même s'ils trouvent intéressant l'insistance sur la dimension collective du groupe et sur la possibilité de continuer à se rencontrer (la plupart ont perdu le contact avec les personnes de sa promotion). Le chargé d'accompagnement est pour eux un vrai point de référence dans la coopérative, à la fois parce qu'il représente la personne à laquelle ils posent toutes leurs questions et font part de leurs doutes, et parce que dans la plupart des cas, entre le chargé

⁸⁶⁷ *Ibidem*.

d'accompagnement et l'entrepreneur accompagné s'est créée une liaison basée sur la confiance qui peut aussi avoir un effet de soulagement pour l'entrepreneur.

D'autre part, nous avons les entrepreneurs accompagnés après janvier 2016 qui se partagent, même dans un seul groupe⁸⁶⁸, entre ceux qui se trouvent parfaitement à l'aise avec ce fonctionnement et qui ne semblent pas avoir de soucis pour résoudre leurs problèmes et se sentir soutenu, même psychologiquement, par le groupe dont ils font partie, et ceux qui voient leurs attentes déçues par rapport à la structure de l'accompagnement dans la coopérative.

En observant le déroulement des ateliers du nouveau cycle d'intégration, nous avons eu l'impression d'un niveau de partage supérieur, et même de difficultés personnelles et pas seulement entrepreneuriales, par rapport aux rencontres du cycle de démarrage. En outre, les entrepreneurs accompagnés semblent se sentir enrichis par les rencontres car elles permettent de réfléchir sur leur projet avec l'aide des autres personnes. Pour un entrepreneur interrogé, la promo a été aussi une occasion de connaître des nouvelles méthodes d'animation. Ils ne semblent pas être en difficulté lorsqu'ils doivent trouver des réponses à leurs questions, et savent à qui les poser, même en manque d'interlocuteur de référence. Ceci peut être dû à plusieurs facteurs, tels que la spécificité des personnes composant le groupe ou le charisme de l'animateur, mais peut aussi être le résultat d'une ingénierie pédagogique et d'une forme d'animation en capacité de mettre vraiment en jeu les personnes dans des dynamiques de groupe. Même si nous penchons pour cette deuxième hypothèse⁸⁶⁹, elle trouvera une vérification ou falsification dans le temps.

Mais cet apparent succès ne concerne pas tous les entrepreneurs accompagnés, car nous avons aussi recueilli les témoignages d'entrepreneurs accompagnés qui ont la perception de ne pas être suffisamment suivis, soutenus et orientés dans leur démarche entrepreneuriale⁸⁷⁰. Notre impression est que les entrepreneurs accompagnés qui ont cette perception sont les plus fragiles, en matière d'activité ou sur le plan psychologique, et demandent ainsi à la coopérative une « extra-aide » pour dépasser leurs difficultés. Cette « extra-aide » est souvent décrite sous la forme d'accompagnement individuel⁸⁷¹, car, même s'ils peuvent apprécier le travail en groupe, ils expriment une difficulté à partager leurs difficultés au sein du groupe et ils préféreraient pouvoir le faire dans une relation seul à seul. Une difficulté que nous avons trouvée aussi parmi des entrepreneurs salariés à Coopaname depuis plusieurs années, comme dans le

⁸⁶⁸ Nous avons interviewé des personnes appartenant à trois groupes différents entrées entre début janvier 2016 et mi-avril 2016.

⁸⁶⁹ À noter aussi que des animateurs de Coopaname ont reçu des restitutions positives par les entrepreneurs accompagnés, comme nous le raconte la chargée d'accompagnement Véronique Bousquet (entretien du 25 mai 2016), qui travaille à Coopaname depuis plus de onze ans : « Il y a des échos incroyables. Est-ce qu'on avait ces échos-là précédemment ? Je n'en suis pas si sûre. Depuis janvier je n'arrête pas d'avoir des messages disant : "Wow", "Super", "Je suis content d'être là", "Ma promo elle est super". [...] Dans une de mes promos ils ont trouvé des salles [...] et donc, ils se sont carrément réunis ensemble pour [échanger leurs compétences]. [...] Sans aucun doute on a des retours très très positifs sur l'accompagnement. [...] J'avais déjà eu des bons échos, mais surtout sur des ateliers spécifiques, comme le cycle Accélér'action [...] ou réseaux. [...] Je ressens vraiment une grosse différence. [...] Intuitivement, j'ai l'impression que c'est vraiment intéressant ce qui se passe en ce moment ».

⁸⁷⁰ Un exemple est E13.

⁸⁷¹ Un risque implicite à cette posture de l'entrepreneur accompagné est d'instaurer un rapport de dépendance avec le chargé d'accompagnement, à la limite du paternalisme. Malgré le manque de formes de subordination entre les deux figures, un rapport paternaliste, voire une forme de hiérarchie, peut s'engendrer à cause du comportement du chargé ou du besoin de l'entrepreneur qui, par absence de sécurité, peut montrer le désir d'être guidé au fur et à mesure dans sa démarche entrepreneuriale.

cas d'une entrepreneure à Coopaname depuis 2011, qui résume la relation entre accompagnement individuel et accompagnement collectif de la manière suivante :

J'ai beaucoup aimé l'accompagnement individuel. [...] C'est un pilier solide sur lequel on peut se reposer. [...] La formation individuelle et collective, je trouve que c'est très important toutes les deux. [...] Le deux me semblent complémentaires parce qu'on peut dire de choses qu'on n'a pas forcément envie de dire en groupe. Même si on est dans une confidentialité, d'autre part il y a des personnes qui sont introverties, comme moi. Ça ne me dérange pas d'être bien en groupe, mais parfois il y a des choses que je préfère dire individuellement. Déjà pour m'aider à formaliser ce que je veux dire et éventuellement ensuite pour le dire dans un groupe. Mais cela dépend des personnes, en effet on est tous différents. Il y a des choses pour lesquelles l'accompagnement individuel aidera davantage que l'accompagnement collectif (E6).

En définitive, il existe actuellement des entrepreneurs accompagnés après janvier 2016 qui ne semblent pas avoir obtenu un soutien individuel de manière suffisante. Ainsi, au moins apparemment et en rappelant que nous sommes encore dans une phase d'expérimentation et qu'il y a toujours des entrepreneurs qui, après une certaine période, comprennent que la coopérative n'est pas leur place (mais maintenant c'est trop tôt aussi pour cette prise de conscience), les outils de soutien aux formes d'accompagnement individuel ne semblent pas être encore suffisamment développés.

D'ailleurs, la direction de Coopaname n'ignore pas les risques de ce passage à une forme uniquement collective d'accompagnement, comme le démontrent les mots du cogérant et accompagnateur individuel Luc Mboumba, au regard du changement qui est en cours dans la coopérative :

Je pense qu'on a trop tendance à opposer le passé, le présent et le futur. On a trop tendance à dire : on change. Alors qu'en réalité pour moi on est dans une complémentarité, c'est-à-dire que les personnes qui sont entrées dans la coopérative et qui étaient accompagnées individuellement, en effet, par exemple, je continue à les rencontrer individuellement en fonction des besoins. C'est-à-dire qu'il y a une relation qui s'est créée, il y a une manière de fonctionner et donc ça se poursuit. Par contre, l'enjeu, pour moi, avec ces personnes, est de présenter ce qui existe en plus aujourd'hui et ce qu'elles peuvent trouver en plus dans le collectif⁸⁷².

L'espoir est de réussir à trouver un juste milieu, car il ne faut pas oublier que le chargé d'accompagnement n'est pas seulement un point de repère pour les entrepreneurs, mais qu'il peut aussi créer de la valeur pour la coopérative. D'une part, parce qu'il représente un lien entre l'entrepreneur et la coopérative, en étant à l'origine d'un rapport de « confiance réciproque non contrainte » qui est non seulement le « fondement de la parité »⁸⁷³ entre les deux, mais aussi de la confiance que l'entrepreneur peut développer envers la coopérative. D'autre part, en connaissant personnellement les entrepreneurs salariés, les chargés d'accompagnement peuvent inciter à la mise en place de collaborations qui peuvent se révéler

⁸⁷² Entretien avec Luc Mboumba, le 6 Juillet 2016.

⁸⁷³ VEYER Stéphane - SANGIORGIO Joseph, "L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2, 2006, p. 98.

très fertiles. Un exemple est le collectif des entrepreneurs salariés qui est à l'origine du cycle Accélér'action, dont la première expérimentation a été mise en place par le chargé d'accompagnement Vincent Jacquin comme nous l'a indiqué Caroline Rome qui a créé le cycle : « Vincent nous a mis ensemble. Simplement, nous avons eu une réunion avec lui et il nous a dit : "Il serait bien que vous fassiez quelque chose" ».

En résumant tous les éléments précédents, nous pouvons déduire qu'au moins pour deux raisons il faut réfléchir à nouveau au rôle de l'accompagnement individuel au sein de la coopérative. La première raison est un constat anthropologique : toutes les personnes ne sont pas à l'aise pour partager en groupe, même avec les meilleures intentions. Ainsi, si la coopérative veut respecter les exigences de tous les entrepreneurs, elle doit tenir compte de cet aspect, surtout pour soutenir les entrepreneurs accompagnés qui demandent une « extra-aide », ou les entrepreneurs salariés qui se trouvent dans un moment de difficulté particulière. La deuxième raison concerne le rôle des chargés d'accompagnement qui doit être repensé, à la fois pour aider les chargés à redéfinir leur mission et leur métier au sein de la coopérative, et pour ne pas risquer de perdre la valeur ajoutée qu'ils sont en capacité de créer pour la coopérative.

Une solution est proposée par une intuition de Joseph Sangiorgio, qui souligne le rôle social des chargés de mission :

Les formations professionnelles, on peut très bien effectivement, demander à d'autres entrepreneurs de les faire. [...] Pour parler de commercialisation, mieux vaut parler avec ceux qui commercialisent tous les jours, qui sont tous les jours implantés, c'est bien plus utile qu'avec moi qui passe toute la journée dans mon bureau et [...] je ne vais pas à trouver des clients au quotidien. Donc il faut le faire entre les pairs, ce type d'accompagnement là : c'est bien plus efficace quand les entrepreneurs parlent entre eux. [...] Ceux-ci sont les domaines où l'accompagnement individuel est inefficace [...]. En revanche, ce qu'on garde dans l'aspect d'accompagnement individuel c'est un accompagnement social, c'est-à-dire qu'on reste en contact avec des personnes qui ont des problématiques personnelles de vie qui sont particulières. [...] Par exemple] quand on est en instance de divorce, quand on est interdit bancaire, ce ne sont pas des choses qu'on a forcément envie de raconter à tout le monde dans un collectif. [...] Et donc là, il y a un accompagnement spécifique, et celui-là est plutôt réservé à des gens qui savent le faire⁸⁷⁴.

4.2.1.4. Observations générales sur l'accompagnement collectif

Si l'attention à la dimension collective en tant qu'expression d'une perspective politique a toujours été centrale à Coopaname ainsi que l'accompagnement individuel, la formation des entrepreneurs en général, et l'accompagnement collectif comme occasion de renforcer la coopération n'ont pas toujours été très valorisées au cours de son histoire.

Pour comprendre cette affirmation, nous devons rappeler la remarque du chercheur au CNAM Jean-François Draperi dans la postface du livre d'Élisabeth Bost *Aux entrepreneurs associés*, qui soutient que si l'enjeu principal des CAE concerne l'investissement sur un projet orienté vers la coopération entre les personnes et entre les entreprises, elles peuvent se proposer comme une vraie alternative au modèle entrepreneurial classique, car :

⁸⁷⁴ Entretien avec Joseph Sangiorgio, le 27 Mai 2016.

la CAE est la première coopérative qui peut être désignée comme coopérative de formation coopérative au double sens de l'expression : formation à la coopération, formation par la coopération⁸⁷⁵.

En se référant à cette considération de Jean-François Draperi, Stéphane Veyer admet qu'il n'avait pas tout de suite compris la signification de cette affirmation :

Tout au début des coopératives d'activités et d'emploi, il [Jean-François Draperi] a dit : « En effet, c'est des coopératives de pédagogie coopérative ». Il n'a pas dit éducation populaire, il a dit « des coopératives de pédagogie coopérative ». Et quand il a dit ça, personne n'a compris ce qu'il voulait dire. Et moi, moi non plus je n'avais pas compris⁸⁷⁶.

Une distance des perspectives qui, après la participation au CNAM-CESTES Diplôme de dirigeant de coopérative d'activités et d'emploi organisé par Draperi, a conduit à un son éloignement progressif du projet de Coopaname, car il voyait une pente sur la dimension économique du projet, qui cachait ce qui retenait la vraie force du projet de Coopaname et des CAE en général, voire un élan vers une « pédagogie coopérative »⁸⁷⁷.

Pendant des années, les coopanamiens ont pris conscience de ce que signifiait « pédagogie coopérative » et guidés aussi par le besoin de soutenir les entrepreneurs dans le développement de leurs compétences entrepreneuriales et d'avaliser de nouvelles formes de coopération entre eux, ils ont commencé à mettre en place plusieurs formes et moments de formation et d'accompagnement collectif qui voudraient engager ce concept dans leur démarche. La formation sous forme d'accompagnement collectif est considérée comme une opportunité pour soutenir et renforcer le projet de devenir une « mutuelle de travail » en fournissant non seulement les bases d'une culture coopérative partagée, mais aussi une occasion pour apprendre des pratiques issues de la coopération.

Reconnaître ce rôle à la formation, a conduit à prendre une conscience majeure des limites de la formation offerte par Coopaname, qui affronte chaque jour le manque de formation pédagogique des membres de l'équipe, et par conséquent, à demander l'aide d'un expert externe⁸⁷⁸ pour retravailler l'ensemble des ateliers et formations. En ce qui concerne la formation des membres de l'équipe, au-delà du fait qu'un certain nombre de chargés d'accompagnement a fréquenté sciences politiques ou une école de commerce, un autre point critique est que leur formation à l'accompagnement se fait seulement sur le tas, en suivant des ateliers déjà existants. Même s'il y a des réunions des chargés et l'opportunité d'échanger avec les autres, il n'existe pas au sein de Coopaname, et au sein des CAE, un vrai parcours de formation à l'emploi de chargé d'accompagnement de collectif, où le chargé, en outre, a été recruté davantage pour ses capacités humaines⁸⁷⁹ – la disposition à l'écoute, à la bienveillance et à la disponibilité – que pour ses compétences pédagogiques.

Ce manque a eu plusieurs effets sur le déroulement des moments d'accompagnement collectif avant la demande d'aide à un expert externe, et se reflétait surtout sur la structuration des ateliers et les méthodes d'animation.

⁸⁷⁵ BOST Élisabeth, *Aux entrepreneurs associés*, op. cit., p. 175.

⁸⁷⁶ Entretien avec Stéphane Veyer, le 17 Mai 2016.

⁸⁷⁷ Entretien avec Jean-François Draperi, le 30 juin 2015.

⁸⁷⁸ Ce rôle a été confié à Carine Julien.

⁸⁷⁹ Fiche de Coopaname : « Mieux vaut être bien accompagné que seul ».

En ce qui concerne la structuration des ateliers, il semblait manquer la base de l'ingénierie pédagogique⁸⁸⁰, comme le démontre le fait qu'à plusieurs reprises même les chargés auxquels il était demandé d'animer l'atelier, nous ont dit ne pas trouver évident l'objectif pédagogique de la formation qu'ils étaient en train de dispenser. En outre, il n'était pas évident de savoir quelle était la démarche qui se trouvait à l'origine de la construction de l'atelier, car il n'existait pas de questionnaires, des trames partagées entre toute l'équipe, même s'il y avait des déroulements fixes, comme le démontre le fait que les chargés ne connaissaient pas la manière dont les autres animateurs de la coopérative géraient les autres ateliers (programme détaillé, méthodes d'animation, etc.). Enfin, le manque d'outils d'évaluation de l'atelier ou des progrès de l'entrepreneur accompagné, rendait encore plus difficile de comprendre l'utilité effective de l'atelier et les points d'amélioration à envisager. À ce jour, le travail de Carine Julien, mené en collaboration avec les chargés d'accompagnement, veut répondre aux exigences principales de la formation, en structurant à nouveaux les ateliers à partir des objectifs définis représentant un guide pour la création des trames partagées et détaillées.

Une analyse séparée concerne les méthodes d'animation.

Nous avons souligné que pour Coopaname, l'accompagnement collectif doit faire levier sur la force de l'intelligence collective et ainsi se dérouler comme une co-construction des réponses aux problèmes spécifiques des membres du groupe, à travers la mobilisation des connaissances et compétences acquises par les entrepreneurs dans leurs expériences professionnelles précédentes. Pour rajouter à cet objectif, Coopaname veut s'appuyer sur les pratiques de l'éducation populaire à cause du partage des objectifs avec cette dernière. Cependant, ce que nous avons découvert en observant les chargés d'accompagnement et en ayant des discussions avec eux, c'est que, même si nous avons reconnu dans les ateliers une tentative de travailler de manière collective en faisant émerger la perspective de chacun, tous les chargés d'accompagnement n'ont pas des compétences développées au sein de l'éducation populaire, et pour ceux qui les ont, leur niveau d'expérience dans le domaine est très varié (du bénévole dans une association au responsable dans un centre de loisirs). Pour cette raison, et en manque d'une trame définie des ateliers et d'une formation spécifique, la méthode d'animation des ateliers varie beaucoup en fonction de l'animateur.

Dans l'ensemble, cette manière de concevoir les ateliers peut faire que le bon fonctionnement de la séance dépende beaucoup du charisme, de la disposition naturelle et des expériences précédentes de l'animateur plutôt que de l'efficacité de la trame ou de la méthode d'animation choisies. Sans une bonne structuration et un fort charisme, le risque est alors que la gestion du groupe et la mobilisation des connaissances des entrepreneurs accompagnés puissent devenir difficiles. Ainsi l'atelier risque d'être vécu plus comme un moment de soulagement ou de motivation que comme un processus de co-construction des contenus utiles pour développer l'activité économique de chaque entrepreneur.

⁸⁸⁰ Cf. VERGONJEANNE François, "Le métier de formateur et l'ingénierie pédagogique", *Actualités en analyse transactionnelle*, n° 143, 2012, pp. 79-81 : « le métier de formateur en organisation exige des compétences spécifiques dont la première est de transformer une demande en objectif ».

En entrant davantage dans les détails, même si les retours des entrepreneurs accompagnés sur l'accompagnement sont en général positifs⁸⁸¹, les observations que nous avons recueillies de la part des entrepreneurs, peuvent mettre en évidence les risques d'une démarche insuffisamment structurée. Tout d'abord, la mise en place de l'atelier et la gestion détaillée du moment de formation sont fondamentales, à défaut, l'entrepreneur accompagné peut avoir l'impression que les chargés d'accompagnement ne sont pas assez « professionnels » ou de ne pas sortir assez enrichi de l'atelier⁸⁸². En outre, si à la mobilisation de l'intelligence collective du groupe n'est pas suivie par un retour et une conclusion de l'animateur, les entrepreneurs accompagnés peuvent avoir l'impression de ne pas arriver « au fond des questions », car les conseils et le bon sens des autres entrepreneurs accompagnés ne sont pas toujours bien ciblés ou suffisants pour résoudre une difficulté ou affronter une situation⁸⁸³. Enfin, malgré le choix d'insister sur l'accompagnement collectif, il ne faut pas oublier que tous les entrepreneurs accompagnés représentent non seulement une unité productive, mais sont des personnes avec un parcours, des attentes et requêtes spécifiques. Si partager et discuter avec d'autres entrepreneurs accompagnés est très utile, car les problèmes entrepreneuriaux sont toujours les mêmes, parmi les observations critiques les plus récurrentes des entrepreneurs accompagnés, nous trouvons aussi la difficulté à se « mettre dans la peau d'un discours qui s'adresse à tout le monde » (E2), autrement dit à appliquer à sa situation les contenus des ateliers. La forme généraliste des ateliers semble, en effet, rendre difficile de s'approprier du contenu de l'atelier, surtout pour les entrepreneurs accompagnés qui montrent le besoin d'une « extra-aide ». L'ensemble de ces difficultés peut être accentué par le manque d'une expérience entrepreneuriale précédente de part de l'animateur, pour les raisons que nous avons déjà énoncées.

Par contre, les ateliers les plus réussis semblent être ceux qui amènent à l'activité en obligeant l'entrepreneur accompagné à prendre des décisions, à se définir, à devenir critique et à développer également son esprit en ce qui concerne les autres. Au niveau de la structure, ces ateliers sont une combinaison des de plusieurs activités différentes (écriture, activité ludique, présentation, dessin, etc.) et ils associent les personnes du groupe de plusieurs manières (binôme, petit groupe, etc.). Les animateurs privilégient une forme de communication discursive qui force les entrepreneurs à participer (écoute, questions, suggestions) et offrent des opportunités de réflexion à partir des exemples provenant de leur expérience personnelle.

À Coopaname, les ateliers qui offrent déjà cette structure sont, par exemple, ceux du cycle Accélér'action. Mis en place par des entrepreneurs salariés de plusieurs métiers (sophrologie, coaching, communication, graphisme, expert de chant traditionnel et relaxation), ce cycle est le résultat d'un travail de plusieurs années d'expérimentation et d'une combinaison des compétences. Il est très apprécié par les entrepreneurs accompagnés qui ont l'impression de donner un « coup de fouet » à leur activité en y participant. En outre, l'intensité des rencontres et le haut niveau de partage qui s'instaure entre les entrepreneurs accompagnés avalise l'échange de bonnes pratiques entre les membres du groupe aussi après la fin du cycle. De plus, le cycle

⁸⁸¹ Les entrepreneurs accompagnés que nous avons interrogés avant janvier 2016, ont eu l'impression générale de sortir enrichis des ateliers, sinon au niveau des contenus appris, mais au moins pour l'échange avec les autres participant qu'ils ont toujours trouvé stimulant.

⁸⁸² E7: « À Coopaname je n'ai pas appris grande chose. [...] C'était plus des séances de motivation que des séances de formation pour moi. Mais c'est bien ».

⁸⁸³ Une des observations critiques les plus récurrentes est : « Comment peut-on s'aider l'un l'autre si personne ne sait rien ? ».

fonctionne tellement bien que les entrepreneurs salariés qui le gèrent ont commencé à le mettre en place dans des autres coopératives du réseau et sont en train de réfléchir à la possibilité de le vendre aussi à l'extérieur du milieu coopératif. Ainsi le cycle Accélér'action est, selon nous, un exemple qui peut servir d'inspiration pour la construction de nouveaux ateliers.

À ce jour, bien conscient de ses limites et des opportunités à sa disposition, Coopaname veut affronter les difficultés énoncées et proposer une offre formative plus efficace en s'appuyant sur des figures extérieures à l'équipe. Comme l'explique le codirigeant Luc Mboumba :

Malgré toutes les bonnes volontés au sein de la coopérative sur un certain nombre des sujets, il y a le besoin d'une approche extérieure, ou d'une personne qui est en interne, mais qui n'est pas dans l'équipe et qui va apporter une certaine structuration sur un certain sujet. Je crois qu'une de notre force de travail est d'amener sur le collectif et que ça sera pour nous l'occasion d'ouvrir l'équipe aux « richesses » existantes dans la coopérative. On ne peut pas faire tout, ou tout seul. Non seulement pour une question de moyens, mais aussi pour une question de cohérence avec le projet de la coopérative⁸⁸⁴.

Pour ces raisons, Coopaname est en train de retravailler sa manière de construire les ateliers et a aussi proposé des journées de formation sur les techniques d'animation ouvertes à toute l'équipe des permanents et conduites par deux entrepreneuses salariées de la coopérative qui connaissent très bien le secteur. Mais, au-delà du fait que la construction de la trame des ateliers, en collaboration avec un expert, peut offrir un point de repère méthodologique fondamental, et que les journées de formation collective peuvent être une excellente opportunité d'échange et d'apprentissage pour les permanents, une question reste ouverte : apprendre la trame d'un atelier et des techniques d'animation peut-il contrebalancer le manque d'une solide formation pédagogique ? Autrement dit, leur apprentissage peut-il permettre de définir clairement la posture que Coopaname demande à un accompagnateur ?

Avoir une formation pédagogique en effet ne signifie pas seulement apprendre le déroulement d'un atelier ou appliquer des techniques d'animation, mais, comme nous l'avons vu⁸⁸⁵, faire sienne une posture qui naît par un regard spécifique sur le monde et vers la personne accompagnée. Cette posture implique la prise en charge de la responsabilité de permettre à l'entrepreneur accompagné de « se donner sa propre forme » et d'agir de manière libre, rationnelle et responsable, de nourrir son individualité et de le soutenir dans son parcours d'autonomie pour le conduire vers la réappropriation de son travail au-delà des logiques néolibérales. Ainsi, la tâche de l'accompagnement est de mettre cette perspective au centre de l'action pédagogique, pour rappeler à chacun la raison la plus profonde de son action, à savoir la réappropriation du travail en tant que tâche personnelle et fin existentielle pouvant conduire à l'autoréalisation. L'intériorisation de ce regard est au cœur de l'action pédagogique en tant que formation d'un homme autonome, libre, rationnel et responsable, et implique une posture particulière dans l'acte d'accompagnement.

⁸⁸⁴ Entretien avec Luc Mboumba, le 6 Juillet 2016.

⁸⁸⁵ § 1.2.2.2. *Production de soi et formation permanente*, p. 91.

En guise d'exemple, nous avons comparée cette posture à celle du « maître ignorant », figure de Joseph Jacotot racontée par Jacques Rancière⁸⁸⁶. Le maître ignorant est le maître de l'autonomie et de l'égalité, car en refusant le système de la transmission des savoirs il utilise son pouvoir d'enseignant pour obliger l'étudiant à utiliser son intelligence en toute autonomie et, en critiquant l'inégalité implicite dans le rapport pédagogique, il avalise un rapport d'égalité avec ses élèves. Mais, comme le montre l'histoire de Jacotot, le maître ne naît pas ignorant. D'autre part, il peut apprendre comment le devenir. Et pour le faire il lui faut l'apprendre lui-même avec cette méthode, car c'est seulement de cette manière qu'il peut s'approprier cette perspective et la transformer en une posture. Ceci est le travail du « maître *exemplum* » qui, avec son exemple illumine la route et soutient le parcours de « métamorphose » de l'élève, en le conduisant vers l'expérimentation d'un nouveau mode d'action sur soi-même et le monde⁸⁸⁷.

Cette période de transition peut être pour Coopaname l'occasion d'identifier maître et élève, et profiter du changement pour se poser les bonnes questions, afin de trouver de nouvelles solutions et stratégies qui puissent valoriser les ressources et les « “richesses” existantes dans la coopérative », comme nous l'a dit Luc Mboumba. Ainsi, si identifier maître et élève peut être une première stratégie, valoriser le rôle du premier peut être une seconde étape. Autrement dit, nous soutenons que Coopaname doit continuer sur la route entreprise pour intégrer de plus en plus les entrepreneurs salariés dans les démarches d'accompagnement. L'expertise à disposition dans la coopérative est une richesse trop grande pour ne pas être valorisée et, selon nous, investir de plus en plus sur ce choix peut avoir plusieurs effets positifs. Tout d'abord, cela peut être une solution, à la fois pour les difficultés liées à la perception de la distance entre entrepreneurs accompagnés et chargés d'accompagnement et pour la surcharge de travail expérimentée par ces derniers. Ensuite, cela peut valoriser les compétences existantes dans la coopérative et mettre à disposition des formations de haute qualité sans disperser des énergies. En engageant directement l'entrepreneur salarié, le lien se renforce entre celui-ci et la coopérative. Et, enfin, la coopérative peut devenir un incubateur de formations – comme dans le cas du cycle Accélér'action – pouvant ensuite se constituer comme de nouvelles propositions sur le marché. C'est également dans cette direction qu'allait un projet non abouti coordonné par Raffaella Toncelli⁸⁸⁸ et envisagé en collaboration avec des entrepreneurs salariés, voulant faire de Coopaname un centre officiel de « formation des formateurs » tout d'abord pour apprendre aux entrepreneurs de la coopérative, qui désirent entrer dans les domaines de la formation, les méthodes à utiliser et ensuite, pour proposer ce même parcours sur le marché et offrir ainsi à la coopérative une visibilité et une nouvelle source de financement.

Si, bien évidemment, ce que nous avons présenté appartient au plan de l'hypothèse, de toute façon, nous retenons qu'en général la valorisation du travail des entrepreneurs salariés embauchés au sein de la coopérative en tant que formateurs, peut au moins en partie, répondre à l'exigence de mettre en valeur la richesse immatérielle que Coopaname ne semble pas avoir encore trouvé le moyen de faire émerger.

⁸⁸⁶ RANCIÈRE Jacques, *Le maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*, Paris, Fayard, 1987.

⁸⁸⁷ MOREAU Didier, “Sénèque: l'éducation métamorphique et l'émancipation”, *Rassegna di pedagogia*, vol. 72, n° 1-2, 2014, pp. 151-170.

⁸⁸⁸ Entretien avec Raffaella Toncelli, le 23 Mai 2016.

En définitive, au-delà des difficultés et des limites propres à la formation issue de Coopaname, il faut reconnaître qu'elle ne manque pas de ressources pour les affronter et qu'elle a de grandes potentialités à valoriser.

4.2.2. Participer à la vie collective

Comprendre comment développer et valoriser les dynamiques collectives au sein de la coopérative est un enjeu central pour Coopaname et il est à l'origine de la plupart des actions qu'elle met en place. En effet, un des problèmes typiques de la gouvernance d'une entreprise coopérative consiste à rendre possible des formes élevées de coopération entre les sujets qui la composent et avec qui elle dialogue. Car, comme le souligne l'économiste italien Stefano Zamagni⁸⁸⁹, étant donné que l'action entrepreneuriale coopérative concerne les buts, elle ne doit pas seulement en tant qu'entreprise capitaliste, trouver la meilleure manière de *coordonner* l'action de ses membres, mais elle doit aussi résoudre le problème de la réalisation de la *coopération* entre eux. D'autre part, il n'existe pas une seule manière de coopérer au sein d'un rapport économique car, comme le montrent les réflexions de l'économiste italien Luigino Bruni⁸⁹⁰, il est possible d'identifier trois formes de réciprocité entre les hommes qui sont à l'origine d'autant de formes de coopération : la « réciprocité précautionneuse », qui correspond aux « relations faibles » du marché (la stipulation d'un contrat) ; la « réciprocité-*philia* », qui se fonde sur l'attente de recevoir des autres ce qui est donné à partir d'une disposition au bénévolat ou sacrifice ; et la « réciprocité inconditionnelle », qui est totalement gratuite et naît par une impulsion altruiste de la personne.

Ces trois exemples de coopération se retrouvent dans une entreprise coopérative comme Coopaname, comme le démontrent les différents niveaux d'engagement des coopérateurs. D'ailleurs, l'objectif de toutes coopératives, est de conduire les coopérateurs vers des formes plus altruistes de coopération. Pour réussir dans ce projet chaque coopérative est amenée à mettre en œuvre plusieurs moyens pour amener à une augmentation de l'engagement des coopérateurs envers la coopérative. Car, si appartenir à une entreprise coopérative et se trouver dans un milieu de nature non compétitive sont des conditions qui avalisent la coopération, ce ne sont pas des conditions suffisantes pour rendre cette dernière effective. Il faut ainsi des actions de gouvernance spécifiques, s'articulant de manière différente de celle de la gouvernance d'une entreprise capitaliste, car elles doivent être en capacité de valoriser la coopération.

À ce jour, Coopaname offre plusieurs manières pour renforcer les démarches collectives. Nous avons choisi de les subdiviser à partir de la fonction prévalente que chacune offre aux entrepreneurs et de mettre également en évidence la différence entre les activités auxquelles peuvent participer tous les entrepreneurs et celles qui ont différents niveaux de participation. En effet, à la différence des entrepreneurs accompagnés et des entrepreneurs salariés, ce sont seulement les entrepreneurs associés qui ont accès à toutes les activités offertes par la coopé-

⁸⁸⁹ ZAMAGNI Stefano, *Per una teoria economico-civile dell'impresa cooperativa*, in MAZZOLI Enea - ZAMAGNI Stefano (dir.), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2005, p. 48.

⁸⁹⁰ BRUNI Luigino, *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Milano, Mondadori, 2006.

rative étant donné qu'ils participent aux processus décisionnels. Nous avons décidé d'insister sur cette distinction car, comme nous l'avons vu, entrer à Coopaname, c'est aussi participer à un projet politique dont le sociétariat est une étape incontournable.

Le résultat de cette analyse coïncide avec l'identification de quatre typologies des activités auxquelles les entrepreneurs peuvent participer en fonction de leur statut (voir le tableau) : les activités qui permettent de participer à la gouvernance (Assemblée générale pour les associés, Instances de représentations du personnel, commissions, comités, organisation d'événements ponctuels) ; les activités concernant directement l'activité économique de chaque entrepreneur et qui permettent de travailler ensemble et d'échanger des compétences avec les autres ; les activités qui facilitent le réseautage et l'échange d'idées, telles que la participation à des événements spécifiques ou le partage des espaces de travail ; et le temps convivial, temps de recherche, de rencontre ou de confrontation avec des personnes ou des réalités extérieures à la coopérative et qui peut organiser au-delà de la sa vie quotidienne.

Activités		Entrepreneur accompagné	Entrepreneur salarié	Entrepreneur associé
Participer à la gouvernance	Assemblée générale pour les associés			✓
	Instances de représentations du personnel		✓	✓
	Commissions			✓
	Comités	✓	✓	✓
	Organisation d'événements ponctuels	✓	✓	✓
Travailler ensemble, échanger des compétences	Groupes métiers	✓	✓	✓
	Groupes de marques	✓	✓	✓
	Coopérations ponctuelles (appel d'offre, redistributions d'un surplus de travail)	✓	✓	✓
Réseautage, échange d'idées, partage des espaces de travail	Extranet	✓	✓	✓
	Mensuelle de chaque établissement	✓	✓	✓
	Coopadrink	✓	✓	✓
	Espaces de co-working	✓	✓	✓
Temps conviviaux	Universités A-saisonnées	✓	✓	✓
	Séminaires au vert	✓	✓	✓
	Évènements de la Manufacture coopérative	✓	✓	✓
	Bigre Rencontre	✓	✓	✓



= l'entrepreneur ne peut pas participer



= l'entrepreneur peut participer de manière limitée



= l'entrepreneur peut participer de manière active

4.2.2.1. Travailler ensemble, échanger des compétences

Il existe à Coopaname plusieurs activités permettant aux entrepreneurs de travailler ensemble ou d'échanger compétences et bonnes pratiques entre professionnels. En détails, au sein de la coopérative nous identifions les « groupes métiers », les « groupes de marques », les coopérations ponctuelles qui peuvent aboutir à des relations professionnelles plus stables (sous-traitance et co-traitance). Au-delà des groupes métiers, ces formes de coopération concernent surtout les entrepreneurs salariés, car ils peuvent facturer. Un des buts de Coopaname est de faire également participer à ces activités collectives les entrepreneurs accompagnés dès leur entrée, pour les aider à développer leur projet.

Les « groupe métiers » sont des groupes de confrontation et échange autour les questions d'un même métier (communication, RH, décoration d'intérieur, etc.). Ces groupes sont nés à partir des exigences des entrepreneurs salariés ou sur incitation de la coopérative. Ils répondent à une double nécessité des entrepreneurs⁸⁹¹ : un besoin d'interconnaissance ; un besoin de formation, car certains entrepreneurs ont l'exigence d'ajourner ses compétences dans un secteur déterminé ou de développer de nouvelles compétences en fonction d'une reconversion professionnelle. Au sein des groupes métiers, des moments de formation mutuelle gérés par les professionnels les plus expérimentés du groupe peuvent être mis en place. Un exemple sont les « Solidays prospections »⁸⁹² du groupe Déco et artisans, réunissant tous les métiers de la décoration d'intérieur (décorateurs, artisans, artistes et autres entrepreneurs ayant une activité en lien avec la décoration), qui sont des occasions de prospection commerciale organisées en différents quartiers de Paris.

Plusieurs groupes métiers existent aujourd'hui à Coopaname, cependant, tous les collectifs n'impliquent pas le même niveau d'engagement et d'activité. Certains, comme le groupe Déco et artisan, fonctionnent très bien et ont créé de vraies dynamiques collectives de la part des membres, qui arrivent aussi à coopérer entre eux sur des commandes. D'autres, comme le groupe Communication, qui regroupe ceux qui, dans la coopérative, travaillent dans le domaine de la communication, vivent des moments plus ou moins dynamiques en fonction de l'implication des organisateurs. D'autres encore, naissent sans aboutir à rien de plus que quelques rencontres. Pour le fonctionnement des groupes métiers, le rôle de l'animateur qui a la responsabilité de relancer le groupe auprès des autres entrepreneurs salariés est très important.

Les « groupes de marque » sont des collaborations entre plusieurs entrepreneurs salariés qui se regroupent en une marque commune. Les groupes de marque peuvent naître par des porteurs de projet qui ont décidé de constituer leur entreprise au sein de Coopaname ou par l'objectif de systématiser les coopérations ponctuelles nées au sein ou au dehors des groupes métiers à travers la construction et la proposition d'une offre commune à partir de prestations complémentaires. À cause de leur intérêt pour la façon d'organiser à la fois leur production et

⁸⁹¹ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, "Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle", op. cit., p. 226.

⁸⁹² Les « solidays prospections » sont décrites par le groupe Déco et artisan comme « une méthode coopérative de prospection en groupe qui permet de démultiplier les forces de prospections, de prendre confiance en soi et d'augmenter les prises de contacts (clients et partenaires). Tout simplement de vous faire connaître dans un quartier tout cela en groupe dans une ambiance de conviviale, motivante et rassurante ».

leur fonctionnement démocratique, les groupes de marque peuvent se construire comme des « mini-Scop à l'intérieur de la coopérative »⁸⁹³.

D'autre part, comme pour les groupes métiers, les groupes de marque peuvent avoir différents cycles de vie. Dans certains cas, le succès du groupe de marque peut aboutir à un tel développement économique que la coopérative n'est pas en capacité de le gérer et ainsi le groupe peut décider de sortir de la coopérative. Mais, dans la plupart des cas, les groupes de marque semblent destinés à la faillite. Comme Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani le remarquent, le problème principal est qu'à l'attention à la dimension démocratique ne semble pas correspondre une pareille capacité de prospection commerciale. Damien Lopez, responsable pendant plusieurs années de la création de nouveaux groupes pour valoriser les synergies existantes dans la coopérative, nous a donné une interprétation de la raison de cette difficulté :

Ma conclusion [...] c'est que les intérêts individuels prévalent toujours sur les intérêts collectifs et que donc, les gens qui s'engagent à faire quelque chose ne le font pas parce que, à côté, ils ont leur propre intérêt individuel et que, quand ils doivent choisir entre : je peux vendre un truc pour moi et je peux essayer de développer un truc pour vendre pour le collectif, je me choisis moi. Ce qui humainement est understandable, mais en termes de coopération n'est pas understandable. [...] Tu as des gens qui s'engagent et d'autres qui s'engagent pas et donc ceux qui s'engagent disent : « Pourquoi apporter de l'argent à quelqu'un qui s'engage pas ? » [...] Dans l'organisation d'un collectif, comme « Kit à se marier »⁸⁹⁴, il y avait ceux qui géraient la communication, puis il y avait ceux qui devaient vendre et ceux qui devaient vendre faisaient le choix de vendre pour soi et pas pour les autres⁸⁹⁵.

La tendance à suivre son intérêt personnel avec la dépendance à une personne en capacité de faire une bonne prospection commerciale peut créer des déséquilibres dans le groupe et ensuite conduire à son échec économique. Selon les chercheuses Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani et les entrepreneurs salariés, une solution se peut trouver dans la mise en place « au niveau de Coopaname, d'un support mutualisé pour faciliter la recherche de clientèle »⁸⁹⁶. Une perspective qui, même si elle a été rejetée au début, est en train d'être prise en considération par Coopaname.

Des coopérations plus ponctuelles sont les coopérations par projet (appel d'offre) et le partage des commandes, qui peuvent conduire à mettre en place des relations professionnelles plus durables sous la forme de sous-traitance ou de co-traitance.

Les entrepreneurs salariés peuvent décider de répondre ensemble à un appel d'offre afin de renforcer leur capacité à répondre aux demandes des donneurs d'ordre grâce à la mobilisation d'une pluralité de spécialités complémentaires ou pour éviter de se faire concurrence, car Coopaname ne peut pas présenter plus d'une proposition pour le même appel en étant une

⁸⁹³ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, "Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle", op. cit., p. 228.

⁸⁹⁴ Collectif des entrepreneurs pour proposer la réalisation d'un « kit à se marier » pour permettre aux mariés de n'avoir à faire appel qu'à un collectif pour organiser l'événement, de la création des vêtements, jusqu'à la réalisation des faire part, de la décoration et enfin de la restauration. À ce jour il n'existe plus.

⁸⁹⁵ Entretien avec Damien Lopez, le 18 mai 2016.

⁸⁹⁶ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, "Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle", op. cit., p. 229.

seule entité juridique (les entrepreneurs salariés partagent le même numéro de Siret). Ainsi, la coopérative invite les coopérateurs à travailler ensemble plutôt que de se faire concurrence.

Les entrepreneurs salariés peuvent aussi décider de « s’entourer de personnes compétentes pour déléguer des travaux et répondre ainsi à des commandes qu’il ne peuvent honorer seuls »⁸⁹⁷. À Coopaname s’instaurent ainsi des dynamiques de redistributions d’un surplus de travail. Cependant, aux yeux de Catherine Bodet, Noémie de Grenier et Thomas Lamarche, ces dynamiques ne sont pas assez développées à cause d’une « faiblesse générale des synergies » qui « entrave en effet la production d’un surplus à partager et ne favorise pas de gains d’efficacité (sans même évoquer les gains de productivité) »⁸⁹⁸.

4.2.2.2. Réseautage, échange d’idées, partage des espaces de travail

À Coopaname existent aussi des outils et des moments qui soutiennent le réseautage et l’échange d’idées entre entrepreneurs.

En ce qui concerne les outils, l’extranet est la manière la plus simple pour entrer en contact avec d’autres entrepreneurs au sein de la coopérative. Étant un réseau social interne, il permet la création de groupes de travail virtuel et favorise ainsi les échanges de savoir-faire, les appels d’offre, le partage d’informations spécifiques d’un métier ou d’offres de travail, etc.

Des occasions de rencontres et d’échange en vis-à-vis sont offertes par les rencontres mensuelles proposées par chaque établissement. Les « mensuelles » facilitent les rencontres entre entrepreneurs et sont ainsi des occasions d’interconnaissance. Elles représentent aussi une manière pour entrer en contact avec les questions qui animent la vie de la coopérative (projet politique, questions économiques, etc.) et mieux connaître sa culture. Les mensuelles ont été organisées dans Coopaname dès sa naissance.

Un rendez-vous d’origine plus récente, et le seul qui a été créé au sein de la coopérative comme occasion de pur réseautage entre entrepreneurs, est le « Coopadrink ». Il est décrit comme « l’opportunité de présenter son activité, son savoir-faire de manière dynamique, et d’accéder aux réseaux des Coopanamien(ne)s ». Né en décembre 2015 par le constat de la commission business que le « réseau professionnel au sein de la coopérative semble sous développé », le but des soirées Coopadrink est de faciliter et favoriser les recommandations entre entrepreneurs, qui pourront être demain les premiers prescripteurs de leur propre activité. Les soirées se déroulent en trois moments : présentation de Coopadrink et de la commission business et rappel des précédentes éditions ; le moment « 5 en 5 », c’est-à-dire la présentation de leur activité en cinq minutes par cinq entrepreneurs ; l’« Apéro bizness dating », une activité de réseautage qui permet de présenter sa propre activité à tous les entrepreneurs présents à l’événement.

Une autre opportunité à la disposition des entrepreneurs pour élargir le réseau au sein de Coopaname vient du partage des espaces du travail en espaces de *co-working* dans les établissements de la coopérative. Des espaces sont offerts au siège (le Boulodrome), à l’établissement de Nanterre et dans le nouvel établissement de Saint-Denis. Ces espaces de *co-working* offrent des postes de travail que peuvent être réservés d’avance. Décider de tra-

⁸⁹⁷ *Ibi*, p. 227.

⁸⁹⁸ BODET Catherine - DE GRENIER Noémie - LAMARCHE Thomas, “La coopérative d’activités et d’emploi à la recherche d’un modèle productif”, *op.cit.*, p. 47.

vailler à la coopérative peut non seulement être une occasion d'interconnaissance, mais aussi contrer le phénomène d'isolement vécu par plusieurs entrepreneurs qui travaillent à domicile . D'autre part, au-delà des espaces de Nanterre qui semblent être particulièrement dynamiques, les espaces dans les autres établissements souffrent d'un manque d'intérêt de la part des coopérateurs. Par exemple, à partir de nos expériences et de celles des entrepreneurs salariés interrogés, il ne semble pas que beaucoup de personne se rendent au Boulodrome du siège – il faut rappeler qu'il a ouvert ses portes très récemment, en février 2016. Mais, au-delà de cette observation qui peut subir les préjugés de hasard, nous rapportons qu'un entrepreneur salarié interrogé qui s'y est rendu plusieurs fois a voulu souligner que, même en présence des autres entrepreneurs, il y a eu des difficultés à entrer en relation avec les autres et il a constaté : « aller *co-worker* et juste se mettre en bureau et faire comme chez toi, parler à personne d'autre, faire comme si tu étais tout seul, je ne vois pas trop l'intérêt » (E3). Il nous a aussi raconté avoir déjà participé à des journées organisées par une association dans des espaces de *co-working* sur Paris. Par rapport aux espaces coopanamiens, il a remarqué que, durant ces journées, il a eu l'occasion d'échanger avec les autres travailleurs car, en plus des moments de travail solitaire, l'association avait organisé des moments d'interconnaissance (tour de table, jeux, etc.). Nous avons fait une expérience comparable en travaillant pendant plusieurs mois dans un espace de *co-working* d'une pépinière parisienne : les *co-workers* n'avaient pas la tendance à entrer en relation l'un avec l'autre au-delà des moments institutionnalisés (fête de Noël, réunions pour connaître les autres *startupper*s, etc.) ou des situations plus informelles, telle que la « pause cigarette ». D'autre part, aussi le Éric Duval, Directeur Plaine de Co-working (Aubervilliers) a nous raconter qu'au cœur d'un espace de *co-working* l'animation a un rôle très important⁸⁹⁹. Ainsi, une hypothèse à vérifier est que, sans aucune forme d'animation, les espaces de *co-working* puissent avoir du mal à devenir dynamiques et que, par conséquent, les espaces de *co-working* de Coopaname souffrent de la même difficulté.

4.2.2.3. Temps conviviaux

À Coopaname tous les entrepreneurs ont aussi l'opportunité de participer à des temps conviviaux qui consistent en moments d'échanges en groupe organisés par la coopérative ou ses partenaires. Ces moments conviviaux favorisent la connaissance des coopanamiens entre eux et donc contribuent à fortifier le collectif. En outre, ils permettent aussi de mieux connaître l'histoire, le projet et les enjeux de la coopérative.

Un exemple sont les Universités dites « A-saisonnées », moments conviviaux de réflexion sur les pratiques de la coopérative, dont l'objectif depuis leur création en 2007, est « de mobiliser les coopérateur.trice.s sur des réflexions de l'ordre du projet politique et des pratiques, en vue d'une appropriation critique et de la définition de pistes de travail pour la suite »⁹⁰⁰. Les Universités A-saisonnées sont organisées comme une journée de réflexion sur un thème précis concernant le projet de la coopérative (accompagnement, mutuelle de travail, éthique du travail, etc.) et se déroulent en plusieurs rencontres en plénière ou en petit groupes.

⁸⁹⁹ Entretien avec Eric Duval, le 20 Mai 2016.

⁹⁰⁰ BALLON Justine - BODET Catherine, *De l'action à la recherche, de la recherche à l'action*, op. cit., p. 7.

L'organisation de cet événement est réalisé par un chantier lancé par les commissions recherche et vie économique. Ces journées sont ouvertes à tous, grand public inclus.

Une autre activité interne à la coopérative est celle des « séminaires au vert »⁹⁰¹, deux jours pendant la semaine dédiés à l'histoire et au projet politique de la coopérative. Ces journées sont une occasion pour apprendre davantage sur l'histoire de la coopérative et mieux en comprendre les enjeux et son avenir. Leur objectif est de partager la culture de la coopérative avec ceux qui veulent s'engager dans son projet politique. Pour cette raison, même ouverts à tous les coopanamiens, les séminaires sont destinés principalement aux élus des IRP et aux associés.

Les autres activités conviviales sont celles organisées par la Manufacture coopérative, dont les plus importantes sont les Universités éphémères. Normalement plus orientées vers la définition de nouvelles pistes de travail au regard de thèmes précis (monnaie inter-coopérative, tiers lieux, gouvernance, etc.), les Universités éphémères « sont des moments de construction de savoirs collectifs par la coopération » qui ont le but de transformer les expériences des participantes « en supports d'apprentissage diffusables suite à l'atelier ». À partir d'un sujet donné elles regroupent « un panel de personnes concernées, compétentes, expérimentées »⁹⁰² pour partager et diffuser leurs expériences. Les Universités éphémères sont ouvertes à tous les coopérateurs intéressés et aux curieux.

Un dernier exemple des moments conviviaux sont les activités de Bigre ! regroupant les coopérateurs du réseaux inter-coopératif. Un exemple est le « Carrefour des métiers » qui, même s'il est un événement organisé par Oxalis est ouvert depuis 2015 aux différentes coopératives partenaires de Bigre !, il représente une occasion de rencontres entre les partenaires pour échanger autour des coopérations économiques.

4.2.2.4. Les défis de la participation

Les chiffres de l'enquête sur les revenus et le temps menée au sein de Coopaname et d'Oxalis par Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani avec l'aide de Mathieu Rossignol-Brunet nous montrent qu'il existe une liaison, appelée « effet collectif »⁹⁰³, entre engagement collectif et activité individuelle et qu'il prend des formes distinctes, selon qu'il s'agit de participer à la vie démocratique de la coopérative ou de contribuer à des collectifs de production.

En général, l'engagement semble avoir des répercussions positives sur l'activité, mais si dans le cas de la participation à la vie démocratique de la coopérative il n'y a pas d'effets remarquables au niveau de revenu, quand le coopérateur fait partie d'un groupe de marque, l'« effet collectif » paraît remarquable aussi sur les revenus de l'activité. Ainsi, même si la participation aux instances démocratiques de la coopérative n'implique pas une perte dans la production, il semble exister une dissociation entre ordre de la vie économique et de la vie démocratique⁹⁰⁴. En ce qui concerne Coopaname, l'enquête montre qu'elle a la tendance à démulti-

⁹⁰¹ BALLON Justine, *Rapport d'activité*, op. cit., p. 28.

⁹⁰² Voir : <<http://manufacture.coop>>.

⁹⁰³ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella - ROSSIGNOL-BRUNET Mathieu, *Rapport enquête Revenus-Temps*, op. cit., pp. 29-33.

⁹⁰⁴ Ces observations viennent de la *Réunion sur l'enquête* du 26 septembre 2016 qui a vu la participation de deux membres d'Oxalis, Catherine Bodet, Noémie de Grenier et, naturellement, Marie-Christine Bureau, Antonella Corsani et Mathieu Rossignol-Brunet. L'objet de la réunion était l'éclaircissement des questions de compréhens-

plier les participations et à diversifier les espaces de responsabilité, mais que, malgré cet effort, plus de 50 % des entrepreneurs salariés ne participent pas aux groupes collectifs.

Quelles sont les raisons de cette faible participation malgré l'impact positif qui semble avoir l'« effet collectif » ?

Dans les pages suivantes, nous allons identifier cinq raisons à l'origine de ce manque de participation : une première est d'ordre socio-anthropologique, une deuxième d'ordre socio-économique, les deux à suivre sont d'ordre pratique, et une dernière concerne les difficultés techniques et organisationnelles propres à Coopaname.

La première raison part d'un constat d'ordre socio-anthropologique qui naît par la tendance des entrepreneurs salariés à maintenir un projet individuel. Malgré l'existence d'entrepreneurs salariés fortement altruistes, comme l'ex chargé des collectifs de Coopaname Damien Lopez l'a observé : « Les personnes sont en général très individualistes ; elles choisissent toujours elles-mêmes et jamais le groupe »⁹⁰⁵. Une observation confirmée aussi par la difficulté des certains entrepreneurs à partager dans les groupes leurs compétences en prospection commerciale ou par ceux qui n'acceptent pas facilement la mutualisation de bénéfices pour contrebalancer les ardoises de la coopérative ou encore de ceux qui ont des difficultés à collaborer en vue de la participation à un appel d'offre. Sur ce dernier thème, nous avons recueilli l'impression d'un paysagiste :

Par exemple, sur un même appel d'offre, tu ne peux pas répondre deux fois à Coopaname. [...] Typiquement ça peut engendrer des situations où les coopanamiens doivent répondre au même appel d'offre et ça c'est très mal passé, parce qu'ils voulaient tous les deux y aller. C'est déjà arrivé plusieurs fois. [...] Ça prouve quand même que, à mon avis, pour la plupart des personnes ce qu'ils veulent c'est vraiment développer leur activité. Ce qui est normal. Et ça passe avant le fait d'être en coopération, etc. Et je ne sais pas s'ils [Coopaname] se rendent compte vraiment que l'homme est, avant tout, un loup pour l'homme (E1).

Malgré des efforts pour que la mutualisation, la coopération et le partage soient acceptés par plusieurs membres de la coopérative et également désirés par les entrepreneurs⁹⁰⁶, il reste quand même un fond d'individualisme dans l'action des coopérateurs. Que l'origine de cet individualisme relève de la nature humaine, s'enracine dans la diffusion des logiques économiques du néolibéralisme ou dans la tendance du travailleur autonome à regarder la coopérative tout d'abord comme un centre de services, semble un phénomène difficile à contrer, même dans un milieu coopératif.

Ce constat nous rappelle les observations de Vilfredo Pareto autour de l'entreprise coopérative. En reprenant l'histoire de la naissance du mouvement coopératif, nous avons vu que les coopératives naissent dans le but de supplanter le capitalisme avec une perspective altruiste et solidaire de l'économie. Mais, comme le souligne Bruno Jossa, il existe dans cette pensée une contradiction, car des organisations qui veulent éliminer le capitalisme ne peuvent pas avoir un caractère altruiste :

sion, l'analyse des points de débats et la structuration les premiers contenus à diffuser (renvoyée au lundi 4 novembre 2016).

⁹⁰⁵ Entretien avec Damien Lopez, le 24 novembre 2015.

⁹⁰⁶ La plupart des entrepreneurs interrogés envisagent de coopérer avec d'autres entrepreneurs et souhaitent participer au projet politique de la coopérative.

Étant donnés les caractères de la nature humaine et, en particulier, l'inéliminable aspect individualiste et égoïste qui est à la base des comportements humains dans l'activité productive, une organisation qui soit basée fondamentalement sur l'altruisme, la solidarité ou même le but mutuel ne pourra jamais être en capacité, d'une manière générale, de dépasser l'efficacité de l'entreprise capitaliste⁹⁰⁷.

Autrement dit, une entreprise pour être efficace doit faire lever sur l'intérêt individuel.

Cette contradiction paraît être résolue par la naissance des coopératives de production où le travailleur devient « entrepreneur de soi-même »⁹⁰⁸, car elles opposent à l'entreprise capitaliste une organisation non capitaliste, gérée par les travailleurs, mais qui peut aspirer au profit maximum dans un cadre de solidarité, car les bénéfices sont partagés entre les coopérateurs.

Dans ce cadre, Vilfredo Pareto met en évidence le caractère contradictoire de cette forme coopérative et soutient que les coopératives, alors qu'elles proclament faire lever sur la solidarité, ne sont pas trop différentes des autres entreprises, car si elles réussissent à rivaliser avec les entreprises capitalistes c'est parce qu'elles sont aussi construites autour de l'intérêt personnel. Une considération qui devient encore plus évidente lorsque les coopératives se transforment en une « organisation transversale » représentant les intérêts collectifs des associés.

En définitive, même dans le monde coopératif il existe un fondement d'individualisme qui n'est pas éliminable et qui a une double valeur : d'une part, il est à l'origine du partage du projet de la coopérative, le but mutuel, c'est à dire l'intérêt à répondre aux besoins partagés par les associés dans le but de leur offrir un service à des conditions plus avantageuses que celles offertes par le marché ; d'autre part, il représentera toujours une limite à la participation, car, comme dans le cas de Coopaname, pour plusieurs entrepreneurs, l'intérêt personnel gagnera toujours sur l'intérêt du collectif. D'autre part, comme le remarque l'ex-chargé des collectifs Damien Lopez :

Les porteurs de projet quand ils arrivent ont une vision individualiste des choses, c'est normal. [...] Très peu ont choisi la coopérative parce que c'est une coopérative. Mais pas de soucis, c'est normal. Ta première envie c'est bien de vivre de ton projet et donc tu as une vision individuelle. Notre travail c'est de les amener au fur et à mesure du temps qui passe vers le collectif. [...] On va ouvrir vos horizons et puis vous voyez qu'il n'y a pas que vous dans la coopérative, il n'y a pas qu'une somme de personnes individuelles, il y a bien un collectif. Ça prend du temps et il y a ceux pour qui ça ne marchera jamais⁹⁰⁹.

La deuxième raison concerne la dissociation entre la vie économique et la vie politique de la coopérative. Malgré les tentatives de partage de la culture et des objectifs de la coopérative, cette dissociation s'enracine dans la duplicité de la nature de l'entreprise coopérative qui se reflète sur les coopérateurs. Comme nous l'avons vu⁹¹⁰, l'entreprise coopérative est un « Ja-

⁹⁰⁷ JOSSA Bruno, *Cooperativismo e teoria economica*, in JOSSA Bruno - BUONOCORE Vincenzo (dir.), *Organizzazioni economiche non capitalistiche. Economia e diritto*, Bologna, Il Mulino, 2003, pp. 27-28.

⁹⁰⁸ MILL John Stuart, *Principes d'économie politique*, Paris, Guillaumin, 1873.

⁹⁰⁹ Entretien avec Damien Lopez, le 18 mai 2016.

⁹¹⁰ § 1.3.1.3. *La coopération entre économie de marché et économie capitaliste*, p. 122.

nus bifrons »⁹¹¹ qui unit en soi deux dimensions distinctes, telles que celle sociale d'un sujet envisageant des buts méta-économiques en réponse à un besoin social des associés et de la communauté et celle économique d'un sujet ouvrant sur le marché dont elle subit les règles. Si cette difficulté est à l'origine du « compromis coopératif »⁹¹², à savoir le problème de comprendre comment une telle forme sociétale peut résister dans un monde d'entreprises capitalistiques, dans les Coopératives d'Activités et d'Emploi et, à cause de son élan utopique, surtout dans Coopaname, cette duplicité se reflète aussi sur l'entrepreneur salarié : il est scindé entre un idéal plus haut, celui de « travailler autrement » dans une « entreprise partagée » et une « mutuelle de travail », et le besoin de se positionner sur le marché pour obtenir un salaire suffisant pour vivre.

En fonction de l'équilibre existant entre ces deux composantes indissolubles de la forme coopérative d'entreprise, un équilibre peut se construire aussi pour l'associé. Mais si la coopérative fatigue à trouver un équilibre, comme dans le cas de Coopaname, où les revenus moyens sont trop bas pour garantir une tranquillité économique, la difficulté de médiation entre les deux aspects peut impliquer des effets sur l'adhésion au projet politique de la coopérative et sur la participation à sa vie collective. Comme nous venons de l'écrire, l'élan individualiste et la recherche d'un avantage personnel pour l'homme n'est pas éliminable, mais leur force se montre surtout quand cette nécessité se base sur les besoins primaires présentés aussi par la pyramide des besoins de Maslow⁹¹³, où la rétribution se situe à la base, avec les autres besoins physiologiques.

L'enjeu pour Coopaname, comme pour toutes les autres coopératives, est de trouver la meilleure manière pour mettre ensemble les deux exigences, socio-politique et économique, sans pencher trop vers l'un des deux côtés. En effet, la force du message politique ne semble pas être suffisante pour tenir ensemble les entrepreneurs salariés, surtout quand ils se trouvent au démarrage de leur parcours ou dans un moment de difficulté. Dans ces derniers cas, le message politique semble perdre une grande part de sa force et risque d'être aussi interprété comme quelque chose entravant l'effective productivité de la coopérative⁹¹⁴. La raison de ces affirmations se lie avec la difficulté de s'approprier le message politique de Coopaname, ce qui est particulièrement évident chez les entrepreneurs accompagnés, pour lesquels la compréhension du message politique de la coopérative avoisine le zéro. Même si la plupart des porteurs de projet qui entrent à Coopaname connaissent le projet politique de la coopérative – il suffit de feuilleter les pages du site internet – comme le révèlent les entretiens, la plupart des nouveaux entrants ne savent pas en quoi consiste exactement ce projet. Parmi les nouveaux entrepreneurs accompagnés, au-delà de ceux qui n'ont aucune idée du projet, certains en ont une idée tellement confuse qu'ils réduisent le projet politique de la coopérative à la position d'un parti politique. Des autres ont saisi qu'il y a en jeu une manière de « travailler autrement » et en sont fascinés, mais concrètement ne savent pas expliquer de quoi s'agit au-

⁹¹¹ ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2008, p. 10.

⁹¹² LEON Bruno, *Sulla cooperazione*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative. Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa*, Bologna, Il Mulino, 2006, p. 275.

⁹¹³ COSTA Giovanni - GIANECCHINI Martina, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, 2009, McGraw-Hill, Milano, pp. 71-72.

⁹¹⁴ Une des observations récurrentes des entrepreneurs interrogés qui se trouvent en difficulté avec le développement de leur activité est que Coopaname se concentre trop souvent sur la politique et pas assez sur la résolution des questions techniques ou l'aide aux entrepreneurs en difficulté.

delà du fait que elle est une manière de travailler alternative à celle typique d'une entreprise capitaliste. Dans l'ensemble, nous avons rencontré très peu d'entrepreneurs qui avaient au démarrage une idée assez claire, au moins des concepts de base du projet cooanmien et coopératif en soi (comme le fait qu'elle veut être une entreprise partagée). Cette situation révèle aussi la complexité du message politique cooanmien pour les nouveaux entrants qui, normalement, ont déjà assez de difficultés à démarrer leur activité et à comprendre les fonctionnements techniques de la coopérative.

Une telle situation ne signifie pas que Coopaname doive renoncer au moteur de son action, mais signale qu'il existe un décalage entre le projet politique porté par les fondateurs et la réalité vécue par les entrepreneurs, surtout en ce qui concerne les entrepreneurs accompagnés. Le choix d'introduire le discours politique dans les derniers rencontres du nouveau cycle d'intégration, lorsque les entrepreneurs accompagnés ont pris un peu plus de confiance dans le fonctionnement de la coopérative, va dans cette direction mais il faut réfléchir à d'autres solutions.

Une troisième raison de la faible participation à la vie collective de Coopaname concerne la difficulté pour les entrepreneurs salariés à dédier du temps à la coopérative quand ils doivent vivre de leur travail, le travail dans la coopérative n'étant pas rémunéré. Comme le met en évidence Justine Ballon, « un salarié qui prend sur son temps de travail pour organiser une mensuelle ou participer à des réunions pour organiser les Universités d'automne, cela n'a pas les mêmes conséquences ni les mêmes impacts que pour un ES »⁹¹⁵. D'ailleurs, même si certains entrepreneurs sont très engagés dans la vie de la coopérative et donnent beaucoup de leur temps, comme le remarque Maud Grégoire, « il est délicat d'amener des personnes qui sont déjà précaires, ou qui travaillent déjà beaucoup pour gagner peu, à s'engager dans un collectif et donner du temps bénévole »⁹¹⁶. Ce constat se lie avec la difficulté interne à la coopérative de valoriser les richesses créées par les dynamiques du collectif, étant donné que le salaire des entrepreneurs reste déterminé de manière individuelle, à partir du chiffre d'affaires qu'ils réalisent, et indépendamment de leur activité dans le collectif.

Pour valoriser ce temps consacré à la coopérative, qui effectivement au relève du bénévolat, Coopaname envisage des systèmes d'indemnisations sous forme de monnaies internes à la coopérative et qui procèdent en parallèle des réflexions sur la création d'un revenu de base au sein de la coopérative⁹¹⁷.

Une autre difficulté bien connue au sein du monde coopératif est celle de la dimension : la participation à la vie de la coopérative, en matière de participation à la gouvernance et aux

⁹¹⁵ BALLON Justine, *Rapport*, op. cit., p. 39.

⁹¹⁶ GRÉGOIRE Maud, *Les enjeux de l'entrepreneuriat collectif*, op. cit., p. 8. Disponible ici : <http://smartbe.be/fr/comprendre/publications/education-permanente/les-enjeux-de-lentrepreneuriat-collectif/>.

⁹¹⁷ La construction de la monnaie interne a fait l'objet de l'université éphémère de Manucoop qui a eu lieu les 20 et 21 octobre 2016. L'objectifs de ces deux journées a été présenté de la manière suivantes par les promoteurs : « Quels sont les outils qui nous permettent d'échanger ? Comment sont-ils construits et en quoi ont-ils un impact sur notre manière de travailler, de faire et de vivre ? Comment structurent-ils les relations de travail et de production ? Quels usages ? Quand utiliser la monnaie ? Dans quels échanges ? Avec quelle technologie ? Quels liens entre monnaie professionnelle et monnaie citoyenne ? C'est sur ces questions et toutes celles que vous allez amener que nous vous proposons de produire ensemble du savoir commun, partagé et partageable le jeudi 20 et le vendredi 21 octobre 2016. Pour avancer ensemble et déboucher à terme sur un plan de mise en place d'une monnaie professionnelle, nous vous invitons à participer à une université éphémère de la Manufacture Coopérative ».

collectifs, peut subir une détérioration à cause du nombre élevé des associés qui implique le risque d'un engagement trop limité de ces derniers. À cette difficulté accentuée participe aussi la grande diversité des situations personnelles des entrepreneurs. Cependant, comme le remarque Mélissa Boudes, « le leitmotiv de la coopérative est que chacun puisse s'impliquer de la façon dont il le souhaite au moment où il le souhaite »⁹¹⁸ et ainsi Coopaname continue à démultiplier les rôles de responsabilités et les fonctions donnant à chacun l'opportunité de participer à la vie du collectif.

Si toutes les raisons précédentes peuvent appartenir en général à l'univers des Coopératives d'Activités et d'Emploi, il existe aussi des raisons spécifiques à Coopaname qui limitent la participation de ses entrepreneurs à la vie collective.

Tout d'abord, on retrouve à Coopaname un manque d'outils, de formations et de moyens humains et financiers pour aider à la création de collectifs de travail et de marques collectives⁹¹⁹. Il suffit de penser à la surcharge de travail des chargés d'accompagnement qui limite leur capacité de soutenir le développement des collectifs. La difficulté à constituer des collectifs durables conduit également à une démotivation envers la coopération⁹²⁰, car l'échec continu fait apparaître l'effort vain, malgré le bon vouloir, la persévérance et la patience pour parvenir à conserver la dynamique des groupes.

De plus, il existe aussi des difficultés au niveau de la participation des entrepreneurs à la gouvernance. D'autre part, il est complexe aussi de trouver des candidats aux instances de représentations du personnel⁹²¹.

Enfin, ce que met en évidence l'enquête sur les revenus et le temps, c'est qu'à Coopaname, il n'existe pas beaucoup de manières de rencontrer d'autres entrepreneurs au-delà des collectifs démocratiques. Une limite qui se reflète surtout sur les entrepreneurs accompagnés et qui a été confirmée par les entretiens semi-structurés que nous avons conduit avec ces derniers. Les points principaux de cette difficulté sont bien résumés par un entrepreneur accompagné entré à Coopaname après janvier 2016 :

Il y a l'intégration via le système de « promo », qui fait qu'on peut très vite se sentir en groupe et en partir, ensemble on se sent un petit plus fort, plus en confiance, etc. Et on se sent de facto intégré. Mais pas nécessairement intégré dans tout Coopaname ; pour ça il faut faire un effort supplémentaire. C'est à toi de faire l'effort. Après c'est comme dans toute société : dans une boîte tu vas rentrer, tu vas connaître les gens de ton service, mais si tu fais pas d'effort pour connaître les gens des autres services, tu ne les connaîtras jamais. [...] Mais il y a que comme ça dans une grosse société, de la taille de Coopaname, pour connaître des gens. C'est exactement la même chose, il y a un peu le même défaut. Sauf que Coopaname donne des armes pour essayer de compenser ce défaut, mais c'est quand même à toi de faire l'effort. Ils te forcent à rien. [...] Des armes] comme justement les séminaires, les universités, les mensuelles. [...] Après c'est peut être aussi volontaire de la part de Coopaname [...] de laisser les gens faire l'effort et faire la démarche d'intégration (E12).

⁹¹⁸ BOUDES Mélissa, *Innovations sociales de l'économie sociale et solidaire : Quels défis ? État des lieux via le cas de la coopérative d'activités et d'emploi Coopaname*, op. cit., p. 217.

⁹¹⁹ BALLON Justine, *Rapport*, op. cit., p. 37.

⁹²⁰ *Ibi*, p. 38.

⁹²¹ *Ibi*, p. 40.

Bien conscients que la taille et la structure de Coopaname demande un effort pour intégrer le collectif et que Coopaname donne plusieurs « armes » pour le faire, les entrepreneurs remarquent toutefois une difficulté à s'insérer dans la coopérative. Cette remarque vient non seulement des entrepreneurs qui s'investissent peu dans le collectif, mais même des entrepreneurs accompagnés les plus engagés, c'est-à-dire ceux qui participent à toutes, ou presque toutes, les activités proposées par la coopérative (ateliers, Université A-saisonnée, mensuelles, etc.), ou des plus militants, c'est-à-dire ceux qui ont déjà de la familiarité avec des organisations d'Économie sociale et solidaire. Même ces deux dernières catégories d'entrepreneurs accompagnés ont souligné des difficultés à rencontrer d'autres entrepreneurs. Ils remarquent que, d'une part, ceux qui participent aux activités de la coopérative sont toujours les mêmes et, d'autre part, qu'il n'y a pas beaucoup d'occasions informelles pour se rencontrer avec d'autres entrepreneurs et faire du réseautage. Ainsi, certains entrepreneurs accompagnés, même après plusieurs mois à Coopaname, affirment ne pas se sentir encore suffisamment intégrés au sein de la coopérative ou ne pas avoir été suffisamment motivés pour participer à ses activités. Ce constat a conduit la chercheuse Antonella Corsani, dans le cadre de la réunion sur l'enquête menée à Coopaname, à suggérer de valoriser à la fois les formes de co-accompagnement entre nouveaux arrivants et d'intégrer ces derniers dans les collectifs déjà existants en se rapprochant plus de l'exemple d'Oxalis, l'autre coopérative enquêtée, où la tendance est de faire participer tout de suite les entrepreneurs accompagnés (en CAPE) aux appels d'offre et activités économiques des groupes de marque.

En conclusion, même si Coopaname se veut facilitatrice de synergies coopératives afin de développer une manière de « travailler autrement », plusieurs empêchements s'opposent à ce projet, allant de la tendance individualiste de plusieurs entrepreneurs concernant la gestion de leur activité, jusqu'à la difficulté propre à la coopérative de valoriser économiquement les temps collectifs. En outre, malgré la démultiplication des espaces de coopération, la grande dimension de la coopérative et la diversité des situations personnelles des entrepreneurs semblent demander trop aux ressources humaines et financières limitées de la coopérative. Ainsi, il émerge une vraie difficulté à assurer la construction d'une communauté forte et unie et à pérenniser des coopérations au sein de Coopaname. Si « la coopération s'apprend par la pratique »⁹²², alors on peut considérer qu'à Coopaname il faut encore du temps pour apprendre comment renforcer la culture coopérative auprès des entrepreneurs salariés afin d'avaliser des coopérations entre eux et trouver un balancement entre les intérêts personnels et la démarche coopérative, entre les exigences de chacun et l'élan utopique que la caractérise. Surtout si le *turnover* reste très élevé.

Cependant, il faut constater que, même si des niveaux plus élevés des coopérations sont toujours possibles et envisageables, la qualité des « coopérations réussies » est très élevée et que les entrepreneurs sont, en général, très satisfaits par rapport aux opportunités de coopération offertes par la coopérative. Dans ce cadre, malgré les difficultés et certaines limites qui nous ont été signalées pendant notre parcours et que nous avons reportés, la passion, l'effort, l'authenticité dans la recherche des dirigeants, ainsi que des permanents de Coopaname, pour offrir les meilleures conditions de travail possibles aux entrepreneurs, n'ont jamais été mis en doute par ces derniers. Au contraire, nous pouvons soutenir que ce sont tout d'abord les

⁹²² Deuxième principe fondateur de la Manufacture coopérative.

qualités humaines que la coopérative est en capacité à la fois de montrer et de faire ressortir qui sont la première raison de réussite de son projet politique vis-à-vis des entrepreneurs.

**TROISIÈME PARTIE :
COMPARAISON CRITIQUE
AVEC L'ITALIE**

5. Autonomie, entrepreneuriat et coopération en Italie

En Italie, l'histoire des nouvelles formes du travail autonome et celle du phénomène d'encouragement à la « création d'entreprises », bien plus récente, ont avancé sur deux bords séparés. Une séparation montrée aussi par la législation italienne qui sépare le statut juridique du travailleur autonome de celui d'entrepreneur. Cependant, pendant les dernières années, le panorama italien révèle une croissance de ceux qui veulent s'affirmer sur le marché à la fois comme professionnel indépendant et comme entrepreneur qui crée une nouvelle activité. Et, de fait, pour beaucoup, ce sont les aspects que le travailleur autonome et l'entrepreneur ont en commun : le désir d'autonomie, les capacités organisationnelles, le besoin de trouver leur espace dans le marché, etc. Ainsi la séparation entre les deux mondes commence à s'estomper dans la pensée commune à faveur d'une unification qui advient sous la formule intermédiaire de « création de sa propre activité ».

La création des petites entreprises est également avalisée par le besoin du marché italien, dont les entreprises ont de plus en plus l'exigence d'externaliser certaines compétences (communication, informatique, etc.), et par conséquent, la flexibilisation du marché du travail. L'ensemble de ces phénomènes consolide l'affirmation de la figure néolibérale du « sujet-entrepreneur de soi-même », une figure qui ne fait qu'amplifier l'identification entre travailleur autonome et entrepreneur.

D'autre part, le travail des autonomes est aussi très recherché par les entreprises italiennes à cause de son coût inférieur par rapport à celui du travail subordonné. Un constat qui a avalisé la naissance des nouvelles formes de travail qui se situent, à la charnière entre travail dépendant et indépendant, dans la soi-disant « zone grise » du travail, où les travailleurs sont soumis à des formes des contrats atypiques. Et où de nouvelles formes de travail autonome viennent de naître. De cette manière, pour certains travailleurs italiens, le besoin de créer sa propre activité ne s'engendre pas seulement dans le désir d'autonomie, mais aussi dans la dégradation du marché du travail.

Dans ce cadre général de « fuite du salariat », les coopératives italiennes interceptent à la fois le désir de créer sa propre entreprise, grâce aux avantages qu'elles offrent, et le besoin d'identification et d'opportunités au-delà du salariat classique propre au monde croissant des précaires italiens.

5.1. Le travail autonome et la « création d'entreprises » en Italie

Dans les pages suivantes nous allons reconstruire à la fois l'histoire et les enjeux caractérisant les nouvelles formes du travail autonome et le phénomène d'encouragement à la « création d'entreprises » qui se rencontrent aujourd'hui dans la formule intermédiaire de « création de sa propre activité ».

Le concept de « création de sa propre activité » traverse toute l'histoire italienne – depuis toujours nation d'artisan, commerçant, navigateur, ... – et, après la période de suprématie du régime fordiste et keynésienne, est renforcé par la vision conflictuelle envers le travail salarié de la génération 1968. Cette perspective conflictuelle conduit au phénomène de fuite du salariat qui se concrétise aussi dans l'incrémentation des travailleurs indépendants et de nouvelles formes de travail ni dépendant, ni indépendant.

L'ensemble de ces phénomènes détruit les symétries et les points fermes du droit du travail italien à cause de l'émergence d'une nouvelle figure du travailleur : le travailleur autonome de deuxième génération. Cette typologie de travailleur est de fait contrôlée par le donneur d'ordre, mais ne possède pas les mêmes droits que les travailleurs subordonnés. Il se trouve dans la situation d'indépendance juridique et de dépendance économique du donneur d'ordre. Cette situation est définie comme une « zone grise » du travail car elle ne peut pas être simplement assimilée aux formes de travail salarié ou aux formes de travail indépendant. La classification incertaine met en difficulté les juristes italiens qui décident de regrouper ces nouvelles formes de travail sous la formule de « travailleur parasubordonné », qui est reconnu comme un travailleur se trouvant à la charnière entre condition de travail dépendant, dont il a les obligations, et indépendant, avec le même manque de droits que le travailleur subordonné.

En parallèle, le concept de « création d'entreprises » commence à apparaître aussi en Italie, surtout grâce à l'insistance de la Commission européenne sur l'entreprenariat comme compétence clé du futur de l'Europe. Au fur et à mesure – comme le démontrent aussi les manuels qui veulent aider le porteur de projet à créer son entreprise en Italie⁹²³ – le travail autonome est de plus en plus englobé dans le concept de création d'entreprises, dont il représente l'une des formes au sein desquelles il est possible d'encadrer la nouvelle activité économique. Mais ceci ne signifie pas que les créateurs italiens trouvent assez de soutien dans les dispositifs publics ou privés à la création d'entreprises, surtout pour ce qui concerne les formes de financements, fortement réduites à la suite de la crise économique, et l'accompagnement dans la démarche entrepreneuriale.

Pour conclure le sujet relatif à la reconstruction des spécificités italiennes concernant les nouvelles formes du travail autonome et le phénomène d'encouragement à la « création d'entreprises », nous allons comparer la manière dont les deux se sont développées en France, où leurs histoires, à la différence de l'Italie, sont étroitement liées depuis des décennies.

5.1.1. Vers de nouvelles formes du travail autonome

La réflexion sur le travail autonome en Italie renaît dans les années soixante-dix lorsque l'organisation capitaliste change et que s'affirme un nouveau paradigme productif, le post-fordisme. Cette nouvelle forme de production et distribution semble avoir besoin d'une société de travailleurs indépendants, non-salariés, car les entreprises ont de plus en plus tendance à externaliser leurs fonctions et à collaborer ainsi avec des travailleurs prestataires qui mettent à leur disposition leurs compétences spécifiques. L'affirmation de cette mutation advient en parallèle que la crise du modèle keynésien qui avait conduit à l'extinction du travail indépendant en faveur du travail dépendant dans l'usine et qui avait transformé la société en une société de salariés.

Étant donné que ce phénomène d'inversion du processus de salarisation s'est répandu initialement surtout en Italie, étant soutenu par les mouvements de révolte commencés à la fin

⁹²³ Cf. FOGLIO Antonio, *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo*, Milano, FrancoAngeli, 2010. BENEDET Andrea, *Come creare una start up in proprio con mille euro. Dalla passione al lavoro dei sogni*, Milano, Giunti, 2014.

des années soixante, les observations des sociologues italiens sur le thème sont particulièrement à l'avant-garde⁹²⁴.

Déjà en 1997 Sergio Bologna dénomme la nouvelle typologie de travailleur non salarié qui vient de naître, « deuxième génération du travail autonome ». Bologna soutient que le travail autonome de la période post-fordiste puisse être défini de « deuxième génération » par rapport au travail autonome de « première génération » qui inclut les artisans, les commerçants ou encore les professions libérales, autrement dit toutes les typologies du travail autonome qui rentrent dans une organisation de catégorie ou un ordre professionnel. Par contre, les travailleurs autonomes de deuxième génération pratiquent des « nouvelles professions » qui ne peuvent pas être subsumées dans l'organigramme de l'industrie ou dans les professions libérales traditionnelles, car ils travaillent dans les marges des activités que les entreprises ont commencé à externaliser avec le recours à la sous-traitance et qui n'ont pas un profil défini ou unique. Aujourd'hui, cette nouvelle génération des travailleurs autonomes italiens, comme le soulignent Giuseppe Allegri et Roberto Ciccarelli, est principalement composée par deux mondes composés d'une part, de salariés obligés de se diriger vers le travail indépendant, et d'autre part, de ceux étant précaires de manière stable⁹²⁵. Ces travailleurs (2,5-3 millions des personnes) appartiennent souvent aux « zones grises » du travail, c'est-à-dire à des zones hors droits qui se situent entre le travail dépendant et indépendant.

Pour ce qui concerne les métiers, nous trouvons à ce jour en Italie environ un million de travailleurs autonomes qui n'appartiennent pas à une catégorie ou à un ordre professionnel, et dont 99 % se situent dans le secteur des services⁹²⁶. Ils sont principalement des *freelances*, faisant partie de presque toutes les activités se basant sur les capacités techniques, artistiques ou professionnelles, telle que celles de photographes, consultants, artistes, créateurs, formateurs, rédacteurs, maîtres des disciplines sportives non réglementées, acteurs, musiciens, couturiers, et tous ceux qui, en général, vendent leur know-how.

En général, en Italie, un quart des travailleurs⁹²⁷, appartenant ou non à un ordre professionnel, sont autonomes, et l'on estime qu'ils produisent 18% du PIB⁹²⁸.

5.1.1.1. Origine et évolution du travail autonome dans le post-fordisme

À l'origine de l'affirmation du travail autonome de deuxième génération en Italie nous trouvons une combinaison de la mentalité de la génération 1968 et du mouvement 1977 avec les effets sur le travail de la naissance des districts industriels, comme le reconstruit Sergio Bolo-

⁹²⁴ BOLOGNA Sergio - FUMAGALLI Andrea, *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari di postfordismo in Italia*, Milano, Feltrinelli, 1997. GRIECO Anna Maria, *Lavoro parasubordinato e diritto del lavoro*, Napoli, E. Jovene, 1983. PERULLI Adalberto, *Etude sur le travail économiquement dépendant ou parasubordonné*, extrait du rapport, Commission de l'Emploi et des Affaires sociales, Parlement européen (op. cit. par BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *Introduction*, in BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella (dir.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, Nancy, PUN - Editions Universitaires de Lorraine, 2012, p. 10).

⁹²⁵ ALLEGRI Giuseppe - CICCARELLI Roberto, *Il Quinto Stato. Perché il lavoro indipendente è il nostro futuro. Precari, autonomi, free lance per una nuova società*, Milano, Ponte delle Grazie, 2013, p. 75.

⁹²⁶ UFFICIO STUDI CONFCOMMERCIO, *Commento alle charts "Riavviare la crescita, il ruolo delle professioni nel terziario di mercato"*, 12 Octobre 2016.

⁹²⁷ *Ibidem*.

⁹²⁸ SACCO Antonio Carlo, "Chi è il lavoratore autonomo? A proposito del DDL AS 2233", *Archivio interventi Bollettino ADAPT*.

gna dans le troisième chapitre du livre *Il lavoro autonomo di seconda generazione (Le travail autonome de deuxième génération)*⁹²⁹.

Dans la deuxième moitié des années soixante-dix, la crise des idéologies révolutionnaires et les premiers signaux du fort processus de restructuration des grandes usines ont conduit la génération 1968, composée à la fois d'étudiants et d'ouvriers, à créer des formes d'existence « alternative » à la recherche de :

La rupture de l'horizon salarial, le dépassement d'une *forma mentis* qui semblait être l'unique possible dans la société capitaliste moderne, le dépassement d'habitudes mentales qui retenaient le travail salarial comme la *forme naturelle* du travail, l'éloignement d'un héritage culturel engendré à la fois par la pensée capitaliste occidentale et le socialisme réalisé⁹³⁰.

Le fort élan utopique et l'ambition sociale caractérisant ce point de vue ont conduit la génération 1968 vers le refus de s'insérer en organisations dont la prestation était fondée sur le respect des procédures et hiérarchies en faveur de formes de travail non-salarié et où ils pouvaient valoriser leurs compétences relationnelles. L'ensemble de ces éléments font que les activités choisies appartiennent surtout au secteur des services et des médias et que, en cohérence avec les idéaux du passé récent, la plupart des expériences du travail autonome sont nées sous la forme de l'entreprise coopérative plutôt que sous la forme de l'entreprise individuelle ou de la société de personnes.

Mais si un premier signal de la sortie du modèle de travail salariat tayloro-fordiste en Italie vient de la génération 1968, un deuxième signal, confirmant que la diffusion de l'esprit du changement en Italie n'était pas de passage, vient du mouvement 1977⁹³¹. Le mouvement 1977 tendait à s'opposer aux formes d'organisation politique ou sociale fondées sur la discipline, sur la norme partagée et sur le conformisme. Héritier de la vision de 1968, il paraît en effet d'après le mouvement 1977 le désir de s'enfuir du travail réglementé, de l'occupation stable et de la journée du travail programmée était encore plus accentué et radicalisé par rapport au mouvement 1968.

À partir de la deuxième moitié des années soixante-dix, grâce aussi aux opportunités de déplacement offertes par l'informatique, des nouvelles professions à forte intensité de connaissances viennent de naître. Le choix du travail autonome pour les pratiquer semble avalisé par la conflictualité des relations de travail qui s'était diffusée en Italie à partir du 1968. En effet, bien que cette conflictualité ait été générée par le travail dans l'usine, son impact sur la mentalité collective fut tellement fort, que même le travail intellectuel en fut investi⁹³², commençant à s'approprier le refus de la culture du poste fixe engendrant la fuite du travail salarié et la grande expansion du travail autonome pendant les années quatre-vingt⁹³³.

⁹²⁹ BOLOGNA Sergio, *Per un'antropologia del lavoratore autonomo*, in BOLOGNA Sergio - FUMAGALLI Andrea, *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, op. cit. pp. 61-132.

⁹³⁰ *Ibi*, p. 105.

⁹³¹ Un mouvement de contestation né en 1977 qui critiquait les partis et les syndicats et qui voyait dans le communisme un modèle négatif en tant que « forme sociale de la discipline de fabrique » (*Ibi*, p. 108).

⁹³² BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance. I lavoratori della conoscenza e il loro futuro*, Milano, Feltrinelli, 2011, version numérique, pp. 114-115.

⁹³³ BRONZINI Giuseppe, *Postfordismo e garanzie : il lavoro autonomo*, in BOLOGNA Sergio - FUMAGALLI Andrea, *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, op. cit., p. 321.

La figure du travailleur autonome semble alors traverser toutes les fonctions du travail et aller au-delà de la distinction fordiste entre travail intellectuel et travail manuel, car autant les travailleurs de la connaissance que les prestataires de main-d'œuvre sont concernés. Comme l'explique Andrea Fumagalli :

L'expansion du langage comme moyen de production et la diffusion des éléments immatériels dans le processus du travail redéfinissent totalement les rapports traditionnels entre travail manuel et travail intellectuel, en vidant ces concepts d'une grande partie de leur signification historique, indépendamment de la forme de la prestation du travail (autonome ou dépendant)⁹³⁴.

La dichotomie classique entre travail manuel et travail intellectuel s'estompe en parallèle que celle entre travail dépendant et non-dépendant en fonction de la flexibilisation du marché du travail.

Dans la même période, dans les zones de la « Tre Italia » (la « troisième Italie » : Vénétie, Émilie-Romagne, Toscane, Marches), commencent à naître les premiers districts industriels, voire des centres de production flexibles, qui regroupent plusieurs petites entreprises indépendantes les unes des autres, mais qui sont spécialisées dans une ou plus phases d'un même processus productif et qui sont intégrées au moyen d'un réseau complexe d'interrelations économiques et sociales. Malgré tout, le modèle des districts industriels n'existe qu'en Italie, il a trouvé dans ce pays des conditions idéales pour son affirmation et à partir des années soixante-dix, les districts industriels ont commencé à se diffuser en parallèle que les premiers signaux de crise de la grande entreprise qui commençait à décentraliser ses activités et à les partager entre entreprises spécialisées d'un même secteur. Les districts industriels ont ainsi été à l'origine des nouvelles formes du travail indépendant, surtout sous la forme de petites entreprises artisans.

Pendant des décennies, au fur et à mesure que, sur l'exemple des districts industriels, se diffusent les systèmes de productions flexibles postfordistes dans le tissu économique italien, l'on voit se décomposer l'unité productive principale qu'est l'usine, au profit d'une série d'activités indépendantes. Cette décomposition conduit à une perte de centralisation du travail salarié à durée indéterminée, en faveur des contrats de prestation atypiques⁹³⁵, et fait du travailleur autonome prestataire une figure de plus en plus diffusée, surtout dans le secteur tertiaire. Comme le verrons plus en détail dans le prochain paragraphe, la flexibilisation de la production conduit à une flexibilisation contractuelle et, pour cette raison, dès le début des années quatre-vingt-dix en Italie les « zones grises »⁹³⁶ du travail, se situant entre travail salarié et travail non-salarié, commencent à s'épanouir.

La réduction des postes de travail dans les secteurs primaire et secondaire en parallèle que le poids accru des services, font déjà de l'Italie, la fin des années quatre-vingt-dix, un des pays où le poids du travail autonome est très important (plus de 20 % du travail total), surtout en comparaison avec les autres pays industrialisés⁹³⁷.

⁹³⁴ FUMAGALLI Andrea, *Aspetti dell'accumulazione flessibile in Italia*, in BOLOGNA Sergio - FUMAGALLI Andrea, *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, op. cit., p.163.

⁹³⁵ *Ibi*, p. 143.

⁹³⁶ *Ibi*, p. 149.

⁹³⁷ RICCI Loretta, *Il lavoro che cambia*, in BOLOGNA Sergio - FUMAGALLI Andrea, *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, op. cit., p. 194.

Dans ce cadre déjà très particulier, la crise économique commencée en 2008, s'est insérée comme un facteur ultérieurement bouleversant. Dans les huit ans suivant la crise, presque deux millions des postes du travail ont été détruits⁹³⁸, mettant à rude épreuve à la fois le secteur public et le secteur privé : à ce jour des centaines des milliers des postes fixes ont été perdus et pourront être très difficilement récupérés, autant de postes sont devenus à temps partiel involontaire et des dizaines de milliers d'entreprises ont dû fermer leurs portes. Le résultat étant que les formes de la précarité se sont démultipliées en conduisant, à certaines périodes, à un taux de chômage général atteignant les 12,7 %, dont le chômage des jeunes, atteignant une moyenne de 44,2 % (19,4% en 2007⁹³⁹) et de 65 % dans le Sud du Pays⁹⁴⁰, par rapport à un taux moyen de 22 % en Europe.

Malgré ces taux peuvent être mitigés par la présence du travail au noir, qui bien évidemment, n'est pas enregistré dans les statistiques des demandeurs d'emploi, la situation reste grave et a aussi des effets sur le monde du travail indépendant.

Aujourd'hui ce sont deux les figures de travailleurs de deuxième génération existant en Italie⁹⁴¹.

Nous trouvons d'abord les travailleurs autonomes titulaires d'une « partita IVA »⁹⁴² à « gestion séparée INPS » (le système italien de prévoyance). Ils ont une activité autonome « pure », c'est-à-dire qu'ils offrent leurs compétences sur le marché, ils trouvent leurs clients, ils définissent un prix pour leurs prestations, etc. En gros, ils gèrent leur activité sur la base de ce désir d'autonomie et d'indépendance⁹⁴³ qui était à l'origine du nouveau phénomène du travail autonome en Italie, et comme nous allons le voir dans le prochain paragraphe, subissent les inégalités d'une réglementation inadéquate et inéquitable.

En deuxième lieu, nous trouvons les travailleurs qui de fait ont un rôle comme salariés dans une entreprise ou une administration, mais qui, au lieu d'un contrat à durée indéterminée, ont des contrats à durée déterminée intermittents ou saisonniers, qui sont embauchés ou licenciés en fonction des exigences conjoncturelles, de la disponibilité des fonds publics ou européens, ou du bon vouloir que peut avoir un bureaucrate ou un syndicaliste à prolonger un contrat, ou encore qui, pour travailler, sont obligés d'ouvrir la « partita IVA » (phénomène de « fausse partita IVA »). Autrement dit, nous trouvons un grand nombre de travailleurs qui

⁹³⁸ UFFICIO STUDI CONFCOMMERCIO, *Dalla grande recessione alla ripresa ? Segnali positivi, ma fragili*, 8 Juin 2016. Disponible ici :

<<http://www.confcommercio.it/documents/10180/9049904/Dalla%20Grande%20Recessione%20alla%20ripresa%20-%20Assemblea.pdf>>.

TIMPONE Giuseppe, «Dramma occupazione in cifre: la crisi manda in fumo 3,5 milioni di posti di lavoro», *Investireoggi.it*, 16 Septembre 2016, Disponible ici : <https://www.investireoggi.it/economia/crisi-lavoro-35-milioni-posti-fumo-dal-2008/?refresh_ce>.

⁹³⁹ IL SOLE 24 ORE, «Disoccupazione giovanile. 37,9% in Italia, in Europa la media è del 22%», *Info Data*, 9 Février 2016. Disponible ici : <<http://www.infodata.ilssole24ore.com/2016/02/09/disoccupazione-giovanile-379-in-italia-in-europa-la-media-e-del-22/>>.

⁹⁴⁰ IL FATTO QUOTIDIANO, «Disoccupazione giovanile, nuovo record: è al 44,2%. In Italia senza lavoro il 12,7%», 31 Juillet 2015. Disponible ici : <<http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/07/31/disoccupazione-giovanile-nuova-impennata-e-al-442-italia-senza-lavoro-il-127/1922723/>>.

⁹⁴¹ ALLEGRI Giuseppe - CICCARELLI Roberto, *Il Quinto Stato*, op. cit., pp. 31-32.

⁹⁴² La « partita IVA » est une séquence des chiffres qui identifie univoquement un sujet (tels qu'un numéro d'identification Code Insee, le TVA français) qui exerce une activité et qui permet de le soumettre à l'imposition fiscale indirecte. Cet impôt sur la valeur ajoutée, en acronyme IVA, est un impôt appliqué sur la valeur ajoutée dans toutes les phases de la production et d'échange de bien et services.

⁹⁴³ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., p. 2839.

sont précaires et se situent désormais durablement dans la « zone grise » du travail pour des causes indépendantes de leur vouloir et en grande partie orientées à l'épargne sur le coût du travail. Ils sont des travailleurs précaires qui n'ont pas choisi le statut d'autonome, mais qui en partagent les conditions indéfinies hors droits. Selon Giuseppe Allegri et Roberto Ciccarelli, ces travailleurs précaires sont le résultat de l'extension massive des caractéristiques du travail indépendant au travail salarié. Pour cette raison, ces travailleurs subissent malgré tout le refus d'accès aux droits sociaux tout comme les travailleurs autonomes.

Dans cette situation, une des difficultés principales existant à ce jour en Italie est, comme le remarquent Giuseppe Allegri et Roberto Ciccarelli :

Les points de contact entre ces deux extrémités sont toutefois si nombreux qu'ils provoquent des court-circuits impressionnants. De plus en plus de précaires sont encadrés avec la « partita IVA » et ainsi traités comme des travailleurs autonomes. De plus en plus de travailleurs bénéficiant de la « partita IVA » ont, de fait, des fonctions en tant que salariés⁹⁴⁴.

Giuseppe Allegri et Roberto Ciccarelli appellent l'ensemble de ces deux groupes de travailleurs italiens qui, malgré des objectifs différents, se trouvent dans une situation comparable, *Quinto Stato* (Cinquième État), évolution du Quatrième État composé de paysans et artisans indépendants. Le Cinquième État est le « prolétariat moderne »⁹⁴⁵ et il consiste en un état dans l'état qui « vit en patrie comme un apatride auquel il est reconnu le droit de travailler, mais ponctuellement aux pires conditions disponibles et sans droits »⁹⁴⁶. Dans le paragraphe suivant, nous en comprendrons exactement la raison.

5.1.1.2. Réglementation et inégalités

Depuis des décennies, la définition des relations du travail en Italie s'est référée aux normes insérées en 1942 dans le Code Civil, qui définissaient la relation de travail sur la base du lien de subordination⁹⁴⁷. Dans ce cadre, le travailleur salarié est celui qui est « obligé à collaborer dans l'entreprise comme employé et sous la direction de l'entrepreneur » (art. 2094), qui est « le chef d'entreprise dont ses collaborateurs dépendent de manière hiérarchique » (art. 2014). Par contre, le travailleur autonome est celui qui est « obligé à accomplir une œuvre ou un service avec travail principalement personnel et sans contraintes de subordination par rapport au donneur d'ordre » (art. 2222).

Ce cadre de référence a fonctionné tant que la donnée technico-juridique correspondait à la donnée économique et sociale. Une harmonie qui a commencé à disparaître lorsque les profondes transformations postfordistes sont intervenues dans les modalités productives. Au moment où des phénomènes tels que la décentralisation productive, la recherche des prestations extérieures, l'introduction des technologies informatiques, la diffusion des formes horizontales d'entreprises, l'expansion d'activités à haut niveau de connaissance, etc. se diffusent dans le tissu économique italien, dans les zones du travail autonome, où l'entreprise com-

⁹⁴⁴ ALLEGRI Giuseppe - CICCARELLI Roberto, *Il Quinto Stato*, op. cit., p. 32.

⁹⁴⁵ *Ibi*, p. 12.

⁹⁴⁶ *Ibi*, p. 35.

⁹⁴⁷ BIAGI Marco - TIRABOSCHI Michele. *Istituzioni di diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè Editore, 2012⁵, p. 78.

mence à créer des substitutions du travail salarié qui ont quand même une forte dépendance à l'entreprise, étant donné qu'elle est souvent le seul donneur d'ordre du travailleur autonome. Ceci se traduit par une amplification du travail autonome dans les secteurs des nouvelles activités émergentes (informatiques, service aux entreprises, services à la personne, etc.) et qui est fourni par des travailleurs avec des contrats atypiques, non traditionnels, et le plus souvent sous la forme de prestations occasionnelles ou limitées dans le temps⁹⁴⁸ Les contrats atypiques sont des schémas contractuels du travail subordonné, alternatifs au travail stable et au temps plein, ou des schémas du travail autonome ou associé qui sont atypiques par rapport à la figure classique du travailleur autonome⁹⁴⁹ (appartenant à un ordre professionnel ou à une organisation de catégorie, artisan ou commerçant). Autrement dit, ce sont des contrats qui ne rentrent pas parfaitement dans les définitions classiques de travailleur dépendant ou de travailleur indépendant.

Un exemple donné par Loretta Ricci dans son analyse des changements du monde du travail en Italie⁹⁵⁰, concerne la naissance, déjà dans les années quatre-vingt-dix, du phénomène des jeunes néo-employés qui, au lieu de se voir, par exemple, offrir un contrat à durée indéterminée ou un contrat à durée déterminée, sont invités à ouvrir la « Partita IVA », qui est normalement le moyen utilisé par les professionnels qui rentrent dans une organisation de catégorie ou un ordre professionnel, pour fournir leurs prestations à une entreprise. Ainsi, ces jeunes deviennent titulaires d'un numéro de TVA même si de fait, ils ne sont pas dans les secteurs typiques où il est utilisée. Un phénomène que nous observons de plus en plus aujourd'hui en Italie.

Nous voyons alors depuis des décennies se démultiplier les figures pour lesquelles les normes qui règlementent le travail deviennent souples. De nouvelles formes du travail hybride viennent de naître, des formes que les juristes du travail dénomment « parasubordonnées ». Les « travailleurs parasubordonnés »⁹⁵¹ n'appartiennent pas à la catégorie des travailleurs dépendants, mais néanmoins à celle des travailleurs indépendants, à cause de leur dépendance aux donneurs d'ordre et en parallèle du manque de droits relevant du statut de travailleur salarié. Autrement dit, en Italie s'engendre une « zone grise » du travail qui se trouve à la charnière entre travail dépendant et indépendant et qui est favorisée par la flexibilisation du travail.

Cette flexibilité du marché du travail qui conduit à l'incrémentation du travail non-salarié par rapport au travail salarié, a été déjà consolidée à partir de la fin des années quatre-vingt par des réformes du travail, et à un tel point qu'Andrea Fumagalli écrivait déjà en 1997: « De

⁹⁴⁸ BIAGI Marco - TIRABOSCHI Michele. *Istituzioni di diritto del lavoro*, op. cit., p. 111. Les contrats atypiques du travail subordonné se partagent entre les typologies de travail à horaire réduit ou flexible (contrat du travail à temps partiel, contrat du travail intermittent, contrat du travail réparti), le travail décentré (contrat de travail à domicile, télétravail, *smart working*), les contrats du travail à contenu formatif (contrat de formation et travail, contrat d'apprentissage) et le contrat d'insertion. Les contrats atypiques du travail autonome sont le contrat d'agence, les collaborations coordonnées et continuées, le travail à projet, l'association en participation.

⁹⁴⁹ BIAGI Marco - TIRABOSCHI Michele. *Istituzioni di diritto del lavoro*, op. cit., p. 111. Les contrats atypiques du travail subordonné se partagent entre les typologies de travail à horaire réduit ou flexible (contrat du travail à temps partiel, contrat du travail intermittent, contrat du travail réparti), le travail décentré (contrat de travail à domicile, télétravail, *smart working*), les contrats du travail à contenu formatif (contrat de formation et travail, contrat d'apprentissage) et le contrat d'insertion. Les contrats atypiques du travail autonome sont le contrat d'agence, les collaborations coordonnées et continuées, le travail à projet, l'association en participation.

⁹⁵⁰ RICCI Loretta, *Il lavoro che cambia*, op. cit., p. 197.

⁹⁵¹ *Ibi*, p. 198.

fait, le marché du travail italien est, parmi les pays européens, celui qui à ce jour présente le plus haut degré de flexibilité »⁹⁵².

En modifiant la manière dont les travailleurs sont embauchés et démissionnés, selon Andrea Fumagalli, les réformes mises en place au début de années quatre-vingt-dix en Italie ont conduit à avaliser plusieurs formes de flexibilité qui existent encore aujourd'hui.

La première est la flexibilité des fonctions qui est strictement liée à l'augmentation du degré de décomposition du travail, et qui est caractérisée par la création de la figure de l'« exécuter polyvalent », un travailleur dont les charges sont à la fois moins définies et interchangeables.

La deuxième forme de flexibilité concerne l'horaire et la durée du travail, où le déclin graduel du contrat à durée indéterminé est compensé par la démultiplication des contrats à temps partiels et durée déterminée, tel que le contrat de stage ou d'apprentissage. En Italie, la croissance des nouvelles formes contractuelles atypiques et flexibles, non traditionnelles et occasionnelles est également à l'origine de l'incrémentation des horaires non habituels pour les tours travail (pendant la nuit, la fin de la semaine, etc.).

La flexibilité des salaires est une quatrième forme de flexibilité qui est engendrée par l'accord entre syndicat et contreparties conduisant à des accords comme celui qui a créé une relation de dépendance entre les rétributions salariales et l'évolution de la productivité de l'entreprise.

La « mobilité » du travail concerne le degré de *turnover* avalisé par l'introduction des listes de « mobilité » à défaut d'allocations chômage, listes ayant conduit à des flux élevés de *turnover*, d'un niveau comparable à ceux que l'on trouve par exemple aux États-Unis.

Multiplication des missions du travailleur, flexibilité horaire, flexibilité des salaires et fort *turnover*, tous ces éléments conduisent à la démultiplication des formes de travail et des figures de travailleurs, chacune semblant avoir ou non ses règles et ses droits. Ainsi, un autre effet de cette augmentation de la flexibilité du travail est la croissance de l'importance de la négociation individuelle à défaut de la négociation collective et de l'action politique des syndicats. Comme nous l'avons déjà signalé⁹⁵³, cet atomisme contractuel a beaucoup de conséquences sur la protection sociale et professionnelle du travailleur autonome de deuxième génération et se manifeste au niveau de la rétribution et de la reconnaissance des droits.

En l'absence d'existence de formes de négociation collective à appliquer, il n'existe pas de niveaux de rétribution à respecter ou de manière de reconnaître les capacités et les compétences professionnelles utilisées dans la prestation d'un service. Ainsi, ces dernières peuvent toujours risquer d'être méconnues ou niées, malgré l'utilisation stable et continue du travailleur autonome par le donneur d'ordre. En outre, utiliser les prestations des travailleurs autonomes au lieu des prestations des travailleurs salariés permet à l'employeur d'épargner sur les coûts du travail. Cette épargne concerne la formation continue et permanente, cette dernière étant une dépense à la charge des collaborateurs externes, ainsi que les congés maladie et maternité, auxquels les travailleurs autonomes n'ont pas droit. Ou encore le coût de la formation à la sécurité, car les travailleurs autonomes, qui ne répondent pas à une déontologie professionnelle, ne sont pas soumis aux normes de sécurité.

⁹⁵² FUMAGALLI Andrea, *Aspetti dell'accumulazione flessibile in Italia*, op. cit., p. 144.

⁹⁵³ § 1.2.1.2. *La carte d'identité du travailleur autonome*, p. 75.

D'autre part, l'atomisme contractuel n'a pas que des effets négatifs sur le travail autonome, mais peut avoir aussi des effets sur le travail salarié, comme le remarque Giuseppe Bronzini dans son analyse juridique sur le travail autonome en Italie :

au donneur d'ordre le recours au schéma du travail para-subordonné permet de se détacher de tous les systèmes d'évaluation sociale du travail effectué, ce qui ne peut qu'affaiblir, dans une réaction en chaîne, la capacité contractuelle des travailleurs « subordonnés » qui ont des missions comparables à celles des simples collaborateurs externes⁹⁵⁴.

En définitive, il existe un évident déséquilibre des pouvoirs contractuels entre le travailleur autonome de deuxième génération et le donneur d'ordre qui, également à cause de la crise, finit par peser de plus en plus sur les travailleurs salariés. Il en découle aussi le risque d'une sorte de compétition entre travailleur autonome et travailleur salarié, d'autant plus que leurs prestations de travail deviennent comparables⁹⁵⁵. Une compétition bien évidemment à la baisse, et qui ne semble pas être contrebalancée par l'action de l'État ou des syndicats, qui au contraire, semblent plutôt l'avaliser.

Une des raisons du conflit réside dans le fait que l'activité du travailleur autonome, même en devenant de plus en plus comparable à celle d'un salarié, est soumise à d'importantes contributions fiscales et sociales sans qu'il existe un vrai retour en matière de prestations sociales. Autrement dit, le manque le plus évident de l'État à l'égard des travailleurs autonome, qui en général a aujourd'hui des répercussions sur les non-salariés, concerne depuis l'année 1995⁹⁵⁶, les virements obligatoires à l'Institut de cotisations sociales (INPS), car la norme étant discriminatoire par rapport à la définition des prestations sociales en fonction des apports des travailleurs non-salariés, une discrimination qui a été en outre accentuée par la crise économique⁹⁵⁷.

Concrètement, malgré leur contribution à l'INPS, le système italien de prévoyance, l'épargne déposée obligatoirement dans les systèmes des cotisations publiques ne pourra assurer aucune rente, non seulement pour la retraite, mais également pour la maladie et la maternité. Sergio Bologna et Dario Banfi affirment ainsi que le modèle de cotisation italien manque d'équité car il ne restitue pas en services ce qui a été cotisé par les travailleurs autonomes. Ce constat est à faire aujourd'hui non seulement pour les 27 % de la CA qui sont cotisés par les titulaires d'un numéro de TVA, mais aussi pour une invention plus récente de l'INPS qui a été appelé « le système des tickets »⁹⁵⁸. Ce système se base sur des tickets d'une valeur de 10 euros chacun qui permettent d'acheter du « travail » d'une manière comparable au fonctionnement des « tickets restaurant ». Sur 10 euros, 2,50 euros vont directement à l'INPS se transformant en cotisation pour la retraite et 7,50 euros vont au travailleur. Conçu pour combattre le travail au noir propre aux activités discontinues (cours particuliers, femmes de ménage,

⁹⁵⁴ BRONZINI Giuseppe, *Postfordismo e garanzie : il lavoro autonomo*, p. 331.

⁹⁵⁵ FUMAGALLI Andrea, *Aspetti dell'accumulazione flessibile in Italia*, op. cit., p. 149.

⁹⁵⁶ Le 1995 est l'année de l'approbation de la « Réforme du système de cotisation obligatoire et complémentaire », simplement dénommée « Réforme Dini » par le nom du promoteur, Lamberto Dini, à l'époque président du conseil des ministres, qui fait que ceux qui ont la « partita IVA » sont soumis à différentes formes des cotisations impliquant un nulle ou très réduites maturation des contributions pour la retraite.

⁹⁵⁷ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., ch. VII.

⁹⁵⁸ INPS, *Le système des tickets*. Disponible ici : <<http://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=5592>>.

etc.), le système des tickets est devenu en effet une nouvelle manière pour avaliser la précarité. Le fait que ce système ne prévoie à la fois aucune limite (de temps, d'âge, de secteur), sauf la limite du paiement maximum en tickets à 7.000 euros par année, et aucune cotisation pour avoir droit à l'allocation maladie ou maternité, etc., l'a transformé en une autre manière d'éviter le salariat et réduire le coût du travail en faveur de l'employeur (sur un total de 10 euros, 2,50 euros sont payés par l'employé à l'INPS) et défavoriser les travailleurs⁹⁵⁹.

Dans ce cadre, il faut aussi rappeler qu'en Italie, les nouvelles générations de travailleurs autonomes sont fortement suspectées de propension à l'évasion fiscale, un constat qui a conduit pendant des années à lever ultérieurement les impositions fiscales sur ces formes de travail⁹⁶⁰. Mais il faut noter qu'en réalité⁹⁶¹, à la différence des professionnels traditionnels qui peuvent avoir plus d'occasions d'évasion fiscale en travaillant directement avec des individus privés (cabinet d'avocat, cabinet médical, etc.), les travailleurs autonomes non traditionnels sont, pour la quasi-totalité, payés par des entreprises qui ont tout l'intérêt à déduire ces dépenses. Il en découle que les travailleurs autonomes de deuxième génération peuvent cacher avec difficulté, ou avec de grands risques, ces profits.

Nous avons démontré de plusieurs façons la manière dont le modèle de cotisation italien ne restitue pas en services ce qui a été cotisé par les travailleurs autonomes. Si cet argent ne retourne pas dans les mains des travailleurs non-salariés, où finit-il ? De fait, il va en majorité financer les amortisseurs sociaux d'autres catégories, comme la mobilité des travailleurs dépendants.

Et, dans ce cadre, les syndicats italiens ne semblent non plus jouer en faveur de la nouvelle génération de travailleurs autonomes. Si, comme le remarquent Sergio Bologna et Dario Banfi, les syndicats de travailleurs ont, dans les vingt dernières années et dans tous les pays, rencontré beaucoup de difficultés pour défendre l'occupation⁹⁶², en Italie la défense du salariat s'est basée sur l'acceptation de la flexibilité des rapports à l'emploi et des contrats atypiques. Les syndicats italiens, tels que Cgil, Cisl et Uil, pour garantir les postes des travailleurs salariés, ont toujours été en première ligne lorsqu'il fallait, par exemple, demander une augmentation ultérieure du poids de la contribution des autonomes ayant un numéro de TVA⁹⁶³. Ainsi, Sergio Bologna et Dario Banfi se demandent : « Comment peut-on penser que les intérêts de

⁹⁵⁹ Ce phénomène semble concerner surtout les femmes : DI PALMA Sibilla, "Niente stipendio, mi pagano in voucher", *d.repubblica.it*, 17 Juin 2016. Disponible ici :

<http://d.repubblica.it/attualita/2016/06/17/news/voucher_lavoro_precariato_lavoro_subordinato_emersione_lavoro_in_nero_diritti-3124545/>.

⁹⁶⁰ Quand la « partita IVA » a été créée en 1973, l'impôt sur la valeur ajoutée était de 12 %.

⁹⁶¹ RICCI Loretta, *Il lavoro che cambia*, op. cit., p. 199.

⁹⁶² BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., p. 301.

⁹⁶³ Une situation qui nous rappelle le constat suivant d'André Gorz en *Métamorphose du travail* : « Ces entreprises sous-traitantes serviront d'amortisseurs des fluctuations conjoncturelles : elles embauchent ou licencient selon l'évolution de la demande, et cela d'autant plus promptement que leurs travailleurs sont les plus souvent sans protection syndicale ni sociale. *La sécurité de l'emploi dans la firme mère a pour envers la précarité de l'emploi et l'insécurité sociale dans le reste de l'économie*. L'emploi à vie, l'intégration sociale des travailleurs sont des privilèges réservés à une élite. Ils ne sont compatibles avec la rationalité économique que dans le cadre d'une société coupée en deux. Cette coupure sociale est devenue le trait dominant de toutes les sociétés industrialisées à partir du milieu des années 1970. Partout, en effet, une couche privilégiée de travailleurs stables, attachées à leur entreprise, contraste désormais avec la masse croissante des précaires, intérimaires, chômeurs et "petits boulots" » (GORZ André, *Métamorphose du travail, Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée 1988, pp. 86-87, tr. it. GORZ André, *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*, Torino, Bollati Boringhieri, 2001², p. 77).

ces travailleurs autonomes soient représentés par ces mêmes associations qui ont autorisé leur précarité ? »⁹⁶⁴.

En définitive, aujourd'hui en Italie un « syndicat de la précarité n'existe pas »⁹⁶⁵.

Mais si, lorsque ces formes de travail hybrides ont commencé à s'affirmer, au milieu des années quatre-vingt-dix, il n'existait en Italie que des réseaux embryonnaires regroupant les travailleurs autonomes, au moment donné, le parcours de prise de conscience commencé par ces derniers a abouti à plusieurs exemples de tentatives d'association et coalition entre travailleurs non-salariés, qui vont au-delà de la logique de corporation, pour chercher un point commun autour des besoins partagés, tels que les droits sociaux, les services ponctuels et la formation continue. On se réfère aux « organisations transversales » envisagées par Dario Banfi et Sergio Bologna et qui se présentent sous la forme d'associations telles que Acta, ou des coopératives, telles que DocServizi dont nous allons analyser le rôle en détail dans le dernier chapitre de ce manuscrit.

Acta⁹⁶⁶ (Associazione consulenti del terziario avanzato, Association des consultants du tertiaire avancé) est une association qui veut représenter le monde du travail indépendant qui n'a pas de liaisons avec les ordres professionnels et qui ne se reconnaît pas dans le travail artisanal ou le commerce. À partir de 2004, Acta regroupe les professionnels pour les unir dans une coalition qui met au premier plan les questions d'équité et de justice concernant les droits de citoyenneté, l'état social, et le rapport avec les donneurs d'ordre des travailleurs autonomes. Comme l'explique Sergio Bologna, qui est un des membres du conseil d'administration d'Acta :

Acta regroupe les travailleurs de tous secteurs qui travaillent avec la « partita IVA », qui mettent en place des activités de conseil en tant que *freelances* et indépendants et qui vivent au quotidien des problèmes partagés : une fiscalité opprimante, des allocations sans garanties, des difficultés de paiement, *dumping social* et un abandon permanent par rapport aux politiques du développement. Agir en solitaire ne suffit plus à ses inscrits⁹⁶⁷.

Les actions principales d'Acta concernent : l'analyse et la proposition à propos des politiques publiques, surtout en matière législative, l'action coordonnée de communication (« parler, diffuser, agréger ») et la constitution de services spécifiques pour les *freelances*, afin de répondre à leurs exigences de mutualismes. L'initiative d'Acta se fonde sur la tentative de restitution d'une représentation du travail plus diversifiée et réaliste, sur la base de la conviction que le travail autonome est une valeur à défendre »⁹⁶⁸. Un des messages les plus importants d'Acta a été l'écriture et la diffusion du *Manifeste des travailleurs autonomes de deuxième génération*⁹⁶⁹ en 2010. Le *Manifeste* dessine un portrait de la condition du travail autonome de deuxième génération, en offrant à l'univers du travail et à l'opinion publique italienne un programme pour reconnaître le travail professionnel et intellectuel.

⁹⁶⁴ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., p. 311.

⁹⁶⁵ *Ibi*, p. 309.

⁹⁶⁶ Acta - L'associazione dei freelance : <<http://www.actainrete.it>>.

⁹⁶⁷ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., p. 4731.

⁹⁶⁸ *Ibi*, p. 4752.

⁹⁶⁹ Disponible ici : <<http://www.actainrete.it/wp-content/uploads/2010/10/Manifesto-dei-lavoratori-autonomi-di-seconda-generazione.pdf>>.

Acta a aussi participé à un débat qui, dans les dernières années, a animé le monde des *freelances* italiens, concernant un nouveau projet de loi qui veut renforcer les protections pour les travailleurs autonomes. Dans le prochain paragraphe, nous allons voir en quoi consiste ce projet de loi.

5.1.1.3. Les nouvelles « Mesures pour la protection du travail autonome »

Un signal de changement par rapport aux difficultés propres au monde des *freelances* vient du gouvernement Renzi. La politique du travail du gouvernement Renzi a voulu soutenir l'élimination de la « zone grise » du travail italien à travers des normes qui ont éliminé une certaine typologie de contrats avalisant les formes de travail atypiques (co.co.pro) et ont essayé de reconduire les « fausses partite IVA » au sein du travail subordonné.

Dans ce cadre, au début de 2016 le Ministre du travail et des politiques sociales, Giuliano Poletti, a présenté deux projets de loi (n° 2233 et n° 2229) concernant de nouvelles mesures pour la protection du travail autonome et pour favoriser le *smart working* (dénommé « lavoro agile », « travail agile »). Le 3 novembre 2016, le Sénat a approuvé le projet de loi n° 2233 « Mesures pour la protection du travail autonome non entrepreneurial et mesures destinées à favoriser l'articulation flexible dans le temps et dans les lieux du travail subordonné »⁹⁷⁰, qui englobe aussi les propositions réglementant le *smart working*. À ce jour le projet de loi est ainsi passé à la Chambre des députés pour la validation.

L'idée de ces propositions, est à l'origine expliquée par le premier signataire du projet de loi, le sénateur Maurizio Sacconi⁹⁷¹. Il remarque qu'une grande transformation du monde du travail est en cours en Italie : les nouvelles technologies modifient la manière dont biens et services sont produits en dynamisant les processus ; s'affirment ainsi des relations de plus en plus horizontales, qui laissent de l'espace à la créativité et à la responsabilité ; le travail est organisé par projet ; le concept de fonction se modifie en faveur d'une figure du travailleur hybride et polyvalent ; la rétribution est définie en fonction des résultats ; l'horaire du travail devient flexible ; etc. Et, comme signalé par le World Economic Forum⁹⁷², ces transformations sont soutenues par le début de la Quatrième Révolution Industrielle (Industrie 4.0, intelligence artificielle, robotique, nanotechnologie, imprimante 3D, etc.) qui, dans les cinq prochaines années, vont modifier complètement le monde du travail.

À partir de ce constat Maurizio Sacconi reconnaît les faiblesses de l'Italie concernant les facteurs démographiques, les inefficiences structurelles du marché du travail, de la formation, de l'école, de l'université, surtout par rapport à la recherche, des services financiers pour les entreprises, etc. Sans une stratégie précise, l'ensemble de ces éléments risque de marginaliser l'Italie dans le panorama économique global. Dans ce cadre, le projet de loi, en intervenant

⁹⁷⁰ Projet de loi : <<http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/DF/323428.pdf>>.

⁹⁷¹ SACCONI Maurizio, *A.S. n. 2233*, « Misure per la tutela del lavoro autonomo e misure per il lavoro agile » e *A.S. n. 2229*, « Adattamento negoziale delle modalità di lavoro agile nella quarta rivoluzione industriale », Février 2016. Disponible ici : <<http://www.bollettinoadapt.it/s-n-2233-misure-per-la-tutela-del-lavoro-autonomo-non-imprenditoriale-e-misure-volte-favorire-larticolazione-flessibile-nei-tempi-e-nei-luoghi-del-lavoro-subordinato-e/>>.

⁹⁷² WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Janvier 2016. Disponible ici : <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf>.

sur le travail autonome et le *smark working*, veut agir dans le monde du travail italien pour essayer de réduire la polarisation des bénéficiaires, concernant la profession et les revenus, sur une petite partie des travailleurs, éviter le chômage dû à l'obsolescence des compétences et connaissances technologiques et réaligner le rapport entre demande et offre d'emploi.

« L'agilité » est le mot clé du projet de loi qui veut aller au-delà de la notion de « poste de travail » et qui, comme le souligne Maurizio Sacconi, reprend l'intuition qui, il y a une quinzaine d'années, caractérisait déjà la pensée du juriste du travail italien Marco Biagi :

la même terminologie adoptée dans la législation du travail (par exemple, « poste de travail ») apparaît totalement obsolète. Bien plus qu'un simple titulaire d'un « rapport du travail », le prestataire d'aujourd'hui, et surtout de demain, devient un collaborateur qui œuvre dans un « cycle ». Qu'il s'agisse d'un projet, une mission, ou encore une phase de l'activité productive ou de sa vie, le parcours du travail est de plus en plus caractérisé par des cycles où alternent des phases de travail dépendant et autonome, entrecoupés de manière aléatoire, par des formes intermédiaires ou des périodes de formation et de reconversion professionnelle⁹⁷³.

Marco Biagi conjecturait ainsi le dépassement de la distinction rigide entre travail autonome et travail subordonné, en proposant un « Statut des Travailleurs » unique, qui garantirait des protections proportionnelles à toutes prestations de travail en fonction de leur faiblesse, et à partir des droits fondamentaux à la santé et à la sécurité, dans tous les contextes du travail, et à l'accès aux connaissances et aux compétences en fonction de l'employabilité continue de chaque personne⁹⁷⁴. En continuité avec cette perspective et bien conscient des défis du futur qui demande la mise en valeur de figures de travail plus flexibles, le projet de loi veut identifier des solutions pour soutenir l'activité auto-suffisante des travailleurs autonomes à travers une taxation plus équitable, une architecture globale de soutien et protection des professions et la valorisation des compétences professionnelles en fonction des nouvelles technologies. Une vraie nouveauté si on considère aussi, comme le souligne le juriste du travail Michele Tiraboschi, que, malgré cinq réformes dans les cinq dernières années, à ce jour en Italie la réglementation du travail est encore totalement centrée :

sur le modèle du travail subordonné standard appartenant à un XX^{ème} siècle industriel basé sur des logiques d'imposition et de contrôle qui sont très lointaines par rapport aux nouveaux modèles d'entreprise et d'emploi⁹⁷⁵.

Mais, quelles sont concrètement les dispositions approuvées par le Sénat italien le 3 novembre 2016 ?

Le projet de loi n° 2233 comporte vingt-deux articles divisés en deux parties, la première concernant le travail autonome et la deuxième introduisant une réglementation pour le *smart working*⁹⁷⁶.

⁹⁷³ BIAGI Marco, *Saggio per il Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia*, 2001.

⁹⁷⁴ Cf. SUPIOT Alain, *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion, 1999.

⁹⁷⁵ TIRABOSCHI Michele, *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, in DAGNINO Emanuele - TIRABOSCHI Michele (dir.), *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, Adapt University Press, version numérique, 2016, p. 4.

⁹⁷⁶ CONFCOMMERCIO, *Ddl lavoro autonomo: via libera dal Senato*, 3 Novembre 2016. Disponible ici : <<http://www.confcommercio.it/-/ddl-lavoro-autonomo-via-libera-dal-senato>>.

La première partie propose de nouvelles formes de protection pour le travail autonome.

Parmi les nouveautés principales, nous trouvons une protection majeure en ce qui concerne les transactions commerciales et les retards de paiement. Les normes relatives à la protection contre les retards sont étendues à la « partita IVA » et les clauses de paiement après soixante jours deviennent abusives. En cas d'absence de paiement, le coût de l'assurance est déductible.

Les normes régissant le congé maladie, les allocations de maternité et l'accès à la formation continue, sont aussi révisées au niveau des droits sociaux. En cas de maladie ou accident, le travailleur, dans le respect de certaines conditions, pourra suspendre la prestation. En cas de maternité, la professionnelle pourra recevoir les allocations de maternité et en parallèle travailler (sans devoir arrêter son activité pendant le congé maternité). Pour avaliser la formation continue des professionnels, le projet de loi prévoit aussi une augmentation de la déductibilité des dépenses pour participer aux colloques, congrès ou aux cours de formation professionnelle. Le projet de loi prévoit aussi une nouvelle réglementation appliquant les normes de sécurité aux travailleurs des cabinets professionnels.

Le projet de loi veut également mettre sur le même niveau petites et moyennes entreprises et travailleurs autonomes en donnant aussi à ces derniers l'opportunité de s'agrèger en « réseaux, consortium ou formes associées », même temporaires, pour participer aux appels d'offre régionaux, nationaux ou de l'Union Européenne.

La deuxième partie du projet de loi introduit une nouvelle réglementation pour le *smart working* (« lavoro agile », « travail agile ») en le considérant comme une modalité de travail subordonné applicable aussi aux emplois publics. Le « travail agile » est défini comme une forme de travail subordonné, exercée en partie à l'intérieur des locaux de l'entreprise et en partie à l'extérieur (sans la définition d'un endroit fixe), dont les limites sont définies en fonction des heures de travail journalières ou hebdomadaires, mais sans contrainte horaire. Le « travail agile » avalise l'utilisation d'outils technologiques et la mise en œuvre des formes d'organisation par phases, cycles et objectifs. L'accord entre employeur et travailleur doit aussi déterminer le temps de repos et les mesures techniques et organisationnelles nécessaires pour assurer la déconnexion du travailleur des outils technologiques. Sont également réglés les droits à la formation continue, à la formation des compétences, la sécurité du travail, l'assurance obligatoire pour les accidents et les maladies professionnelles.

Au cours des mois précédents, le débat autour ce projet de loi a concerné plusieurs protagonistes du monde du travail, en commençant par les juristes du travail⁹⁷⁷ jusqu'à l'association Acta, qui a participé aux diverses phases du débat⁹⁷⁸. Malgré leur indéniable désir de soutenir les travailleurs autonomes, les parties prenantes ne semblent pas être totalement satisfaites du projet de loi car, comme le souligne Michele Tiraboschi :

TRIPODI Alessia, "Lavoro autonomo, ecco le nuove tutele per i freelance", *Il Sole 24 Ore*, 3 Novembre 2016. Disponible ici : <<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-11-03/ddl-lavoro-autonomo-primok-senato-piu-welfare-i-professionisti-082432.shtml?uuiid=AD36nQoB>>.

⁹⁷⁷ Un exemple est le travail des juristes du travail appartenant à ADAPT, association no profit créée par Marco Biagi en 2000 dans le but de promouvoir études et recherche dans le domaine de la législation du travail (<http://www.bollettinoadapt.it/tag/lavoro-autonomo/>).

⁹⁷⁸ ACTA, *Statuto del lavoro autonomo: vogliamo cancellare 86.000 firme per Daniela Fregosi. Ma non solo!*, 15 Janvier 2016. Disponible ici : <<http://www.actainrete.it/2016/01/statuto-del-lavoro-autonomo-vogliamo-cancellare-80-000-firme-per-daniela-fregosi-ma-non-solo/>>.

L'objectif d'un projet de loi avec le regard au futur devrait être à la fois plus ambitieux et limité, c'est-à-dire fournir aux [...] acteurs [...] un cadre légal adéquat en capacité d'englober une nouvelle idée du travail et de l'entreprise qui émerge au fur et à mesure avec la diffusion de la fabrique digitale, de la *sharing economy* et des « systèmes intelligents » connectés entre eux à travers les réseaux d'entreprise, les plateformes *open acces* de coopération, les districts industriels et la connaissance, et qui sont peuplés par des chercheurs, analystes, concepteurs, *startupper*, *freelances*, créateurs, programmeurs, développeurs, qui se meuvent dans une dimension agile et en évolution continue. Une dimension qui ne peut pas être cristallisée en logiques définitivement abstraites et immobiles dans le temps⁹⁷⁹.

5.1.2. L'entrepreneuriat en Italie

L'esprit entrepreneurial a toujours traversé le territoire italien. Pays des artisans, des commerçants, des navigateurs, depuis toujours, l'Italie est caractérisée par une mentalité entrepreneuriale et être actifs et concrets, aimer l'autonomie et l'indépendance, surtout dans le travail, semble faire partie de l'ADN italien. Beaucoup d'italiens sont ainsi enclins, par nature, à gérer temps et travail de manière autonome, à prendre des décisions et à se responsabiliser⁹⁸⁰. Un constat qui est fait aussi par l'expert en histoire de l'entreprise Franco Amatori qui, à la fin de son parcours où il reconstruit les typologies entrepreneuriales dans l'Italie industrielle :

Nous pourrions conclure en définissant les Italiens comme un peuple de héros, saints, navigateurs, et... entrepreneurs. Je crois que l'*intraprendenza* [audace d'entreprendre] est une matière première qui ne nous manque pas⁹⁸¹.

La mentalité « entrepreneuriale » de l'italien a été souvent décrite par la locution « *mettersi in proprio* », littéralement « se mettre en propre », c'est-à-dire « créer sa propre activité ». Une locution qui encore aujourd'hui est très utilisée pour décrire le choix du néo-entrepreneur italien en dépit de la formule plus récente de « création d'entreprises », qui, importée par les États-Unis et à cause des politiques de l'Union européenne, a commencé à devenir plus courante dans les dernières années⁹⁸².

Ceci ne signifie pas que les citoyens trouvent assez de soutien à la création d'entreprises, surtout en ce qui concerne les formes de financements, fortement réduites par suite de la crise économique, et l'accompagnement dans la démarche entrepreneuriale. Mais, malgré ces limitations, chaque année en Italie ce sont 500.000 personnes qui décident de créer leur activité en autonomie.

Plusieurs raisons conduisent à ce choix: la difficulté à trouver un emploi stable, les faibles opportunités du marché de travail, la prédisposition professionnelle, les expériences acquises, l'ambition et les aspirations, la forte requête des certains produits ou services, etc. Parmi les

⁹⁷⁹ TIRABOSCHI Michele, *Una regolazione agile per il lavoro che cambia*, op. cit., p. 6.

⁹⁸⁰ FOGLIO Antonio, *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo*, op. cit., p. 16

⁹⁸¹ AMATORI Franco, *Tipologie imprenditoriali nella storia dell'Italia industriale: una rivisitazione*, in AMATORI Franco - COLLI Andrea (dir.), *Imprenditorialità e sviluppo economico. Il caso italiano (secc. XIII-XX)*, Milano, Egea, 2009, p. 33.

⁹⁸² Comme en France, ce taux de création ne correspond pas à un même taux de succès.

créateurs d'entreprises italiens nous trouvons à ce jour beaucoup d'ex-salariés⁹⁸³, mais il faut signaler aussi une croissance des entreprises créées par de jeunes entrepreneurs (+66.202 en 2015), femmes (+14.300 en 2015) et étrangers (+32.000 en 2015)⁹⁸⁴.

5.1.2.1. Le phénomène de la « création d'entreprises » et son origine

En Europe, le phénomène que nous appelons aujourd'hui « création d'entreprises », et la naissance des formes de soutien à cette activité trouvent leur origine dans les années soixante-dix. À cause des effets du choc pétrolier et de la nouvelle concurrence provenant des économies émergentes de la globalisation, surtout en ce qui concerne les coûts du travail, l'Europe doit faire face à un chômage élevé et à une baisse de croissance économique. Dans ce contexte, commence la restructuration postfordiste des grands groupes industriels qui, pour être plus efficaces et compétitifs, cèdent leur suprématie et commencent à rationaliser leur structure en démultipliant leur action en plusieurs petites unités dont les activités deviennent de plus en plus externalisées. Les activités externalisées par les grandes entreprises appartiennent surtout au secteur des services, car les innovations technologiques, surtout dans le secteur informatique et dans le champ de la communication, créent de nouveaux produits et ouvrent ainsi de nouveaux marchés dans lesquels les grandes entreprises peinent à rester compétitives. Restructuration et externalisation rendent plus flexibles, à la fois les grandes entreprises et le marché du travail, en conduisant à la naissance de nouvelles petites entreprises répondant aux nécessités d'externalisation des entreprises plus grandes.

En parallèle, la perte de postes de travail classiques dans les grandes entreprises et la crise de l'économie européenne due au choc pétrolier, conduisent à une augmentation du nombre des demandeurs d'emploi qui, de plus en plus, doivent aussi entreprendre des parcours de reconversion professionnelle à cause de la disparition de leur profession et à cause de l'emploi massif des technologies dans l'usine. Dans ce cadre, les principaux pays européens, en particulier la Grande-Bretagne et la France qui pouvaient déjà compter sur un ample et efficient noyau de grandes entreprises⁹⁸⁵, commencent à adopter une action politique intense en faveur du soutien à la création et au développement des petites entreprises dans une perspective d'insertion des demandeurs d'emploi.

À partir des années quatre-vingt, nous observons ainsi en Europe une augmentation des nouvelles entreprises, qui sont de plus en plus conçues de manière à valoriser la créativité et l'autonomie des citoyens et à diffuser une nouvelle mentalité économique, également soutenue par la Communauté européenne. En effet, pour rivaliser avec l'économie des États-Unis, la Commission européenne propose non seulement de nouvelles politiques industrielles (marché unique, intégration économique et monétaire, etc.) qui impliqueraient tous les Pays de la

⁹⁸³ FOGLIO Antonio, *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo*, op. cit., pp. 30-31.

⁹⁸⁴ IL SOLE 24 ORE, "Unioncamere: +45mila imprese nel 2015, si torna ai livelli del 2007", 1 Février 2016. Disponible ici : <<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-02-01/unioncamere-45mila-impres-2015-si-torna-livelli-2007--121316.shtml?uuiid=ACA8SCLC>>.

⁹⁸⁵ BINDA Veronica, *Imprenditorialità e grande impresa nella seconda metà del ventesimo secolo. Italia e Spagna a confronto*, in AMATORI Franco - COLLI Andrea (dir.), *Imprenditorialità e sviluppo economico*, op. cit., p. 270.

Communauté, mais insiste aussi sur la valorisation du moyen et surtout du petit entrepreneur⁹⁸⁶.

La prise de conscience du processus de restructuration industrielle qui éliminait des postes de travail classiques en faveur de nouvelles formes d'emploi dans les services à forte intensité de connaissances et de compétences intellectuelles, a poussé la Commission européenne à démarrer et accompagner la transformation de la structure productive existante en avalisant la diffusion de nouvelles valeurs économiques se basant sur l'expérimentation, l'innovation, la créativité, en deux mots, sur la « culture entrepreneuriale ». Autrement dit, quand la restructuration industrielle imposée par la crise du fordisme montre le besoin de prendre de nouvelles routes pour la croissance de l'emploi, la Commission européenne décide d'investir sur les moyennes et petites entreprises en mettant en place des mesures à l'échelle nationale et européenne, permettant de renforcer l'esprit entrepreneurial et les compétences transversales, en garantissant des manières plus simples et moins coûteuses pour créer une entreprise, unifier le marché interne, promouvoir la coopération technologique, etc.⁹⁸⁷ Ainsi, à partir des années quatre-vingt en Europe, les actions en faveur de l'entrepreneuriat se multiplient : la CEE proclame l'année 1983 « année de la petite entreprise ». En 1986, la Commission crée la *task force* « petites entreprises » et lance en 2000 la *Carte européenne des petites entreprises*, qui définit les petites entreprises comme « l'épine dorsale de l'économie européenne » et « une source première des postes de travail [...] desquels fleurissent les idées commerciales »⁹⁸⁸.

Un autre signe de l'importance attribuée à l'esprit entrepreneurial vient de la recommandation du Parlement européen et du conseil du 18 décembre 2006 pour les Pays membres, citant pour la première fois l'esprit d'initiative et l'entrepreneuriat comme étant des compétences clés du citoyen européen, définies de la manière suivante :

L'esprit d'initiative et d'entreprise désigne l'aptitude d'un individu à passer des idées aux actes. Il suppose de la créativité, de l'innovation et une prise de risques, ainsi que la capacité de programmer et de gérer des projets en vue de la réalisation d'objectifs. Cette compétence est un atout pour tout individu, non seulement dans sa vie de tous les jours, à la maison et en société, mais aussi sur son lieu de travail, puisqu'il est conscient du contexte dans lequel s'inscrit son travail et qu'il est en mesure de saisir les occasions qui se présentent, et elle est le fondement de l'acquisition de qualifications et de connaissances plus spécifiques dont ont besoin tous ceux qui créent une activité sociale ou commerciale ou qui y contribuent. Cela devrait inclure la sensibilisation aux valeurs éthiques et promouvoir la bonne gouvernance⁹⁸⁹.

À cette définition suit une liste des connaissances et compétences détaillées caractérisant l'esprit entrepreneurial, comme par exemple la capacité d'identifier les possibilités offertes aux fins d'activités privées, professionnelles et/ou commerciales et la compréhension générale des mécanismes de l'économie. Des connaissances et compétences telles que l'instruction, l'éducation et la formation toute au long de la vie, que les pays européens doivent avaliser.

⁹⁸⁶ COMEI Marina, *Politiche industriali e politiche per l'imprenditorialità in Europa*, in AMATORI Franco - COLLI Andrea (dir.), *Imprenditorialità e sviluppo economico*, op. cit., p. 174.

⁹⁸⁷ *Ibi*, p. 186.

⁹⁸⁸ *Ibi*, p. 185.

⁹⁸⁹ *Recommandation du Parlement européen et du Conseil sur les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie*, 18 Décembre 2006, p. 26.

Pendant les dernières décennies, l'Italie, traditionnellement riche des petites entreprises et avec un haut taux de natalité entrepreneuriale⁹⁹⁰, participe à l'ensemble de ces phénomènes et devient un cas particulièrement intéressant, car, malgré le manque quasi total de soutien politique et financier, le Pays registre une démultiplication des nouvelles entreprises⁹⁹¹. Cet intérêt pour l'Italie trouve surtout son origine dans l'expérience des districts industriels qui influencent aussi la structuration de la *Carte européennes des petites entreprises* (2000)⁹⁹². Les districts et systèmes locaux italiens contribuent en fait beaucoup à l'emploi des figures précédemment exclus du marché du travail ou qui voudraient se requalifier. L'entrepreneuriat dans les districts montre une aptitude considérable à combiner de manière très efficiente différents genres de ressources, à la fois en matière de capitaux et de travail⁹⁹³ et devient ainsi un exemple au niveau européen.

La politique de création d'entreprises naît en Italie dans les années quatre-vingt et, comme dans les autres Pays européens, elle est tout d'abord pensée comme un outil de réinsertion et ainsi utilisée comme un instrument pour contraster le chômage, surtout dans les zones du pays les plus en difficulté. La loi De Vito, dénommée aussi « loi 44 », lancée en 1986 par Salverino de Vito dans le but de promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes dans les régions du Centre et Sud d'Italie, ou encore la « loi Marcora » lancée en 1985 pour encourager la création des entreprises coopératives par ceux travailleurs qui étaient été exclus du processus productif, sont des exemples de ces politiques. À cause de cette perspective, durant les années quatre-vingt, le débat concernant la contribution des nouvelles entreprises à la richesse, à l'innovation et à la diversification du tissu productif du pays, est resté dans la pénombre. C'est seulement au début des années quatre-vingt-dix que l'Italie a commencé à regarder la création d'entreprises, non seulement comme un moyen d'insertion, mais aussi un moyen de développement local⁹⁹⁴. De nouvelles formes de soutien à la création d'entreprises venaient donc de naître dans les années quatre-vingt-dix et durant les années deux mille. La loi n° 215 lancée en 1992 pour avaliser l'entrepreneuriat des femmes, la loi n° 598 lancée en 1994 pour soutenir l'innovation technologique ou encore la loi Bersani (1997) qui veut faciliter le développement des entreprises sous forme artisanale ou industrielle⁹⁹⁵, la loi n° 185 sur l'auto-entrepreneuriat et l'auto-emploi (2000) qui finance les petits business et la loi Fornero (2012) qui permet à ceux qui ont perdu le travail de créer une entreprise pour les allocations chômage, en sont là encore des exemples⁹⁹⁶.

Pendant ces dernières décennies, grâce aussi aux politiques européennes, les actions destinées à favoriser la démarche entrepreneuriale se sont alors démultipliées et, comme nous allons le présenter dans le prochain paragraphe, il existe à ce jour en Italie divers dispositifs soutenant la création d'entreprises. En parallèle, le besoin d'une formation à la « culture entrepreneuriale » est de plus en plus reconnu comme étant l'un des facteurs de croissance

⁹⁹⁰ 300.000 par an pendant les années quatre-vingt-dix, dans les dernières années 500.000 par an.

⁹⁹¹ MINGOLLA Giusy, «Un supporto alla creazione di impresa. Sostenere e diffondere sul territorio la nuova imprenditorialità come cultura e politica del lavoro e come strumento di industrializzazione», *Impresa & Stato*, n° 39, 1997.

⁹⁹² COMEI Marina, *Politiche industriali e politiche per l'imprenditorialità in Europa*, op. cit., p. 186.

⁹⁹³ AMATORI Franco, *Tipologie imprenditoriali nella storia dell'Italia industriale*, op. cit., p. 27.

⁹⁹⁴ MINGOLLA Giusy, «Un supporto alla creazione di impresa», op. cit.

⁹⁹⁵ FOGLIO Antonio, *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo*, op. cit., pp. 185-197.

⁹⁹⁶ BENEDET Andrea, *Come creare una start up in proprio con mille euro*, op. cit., p. 50 et p. 270.

d'expérience, et de connaissance des compétences entrepreneuriales déterminantes pour le succès de ceux qui veulent créer une entreprise. Dans ce contexte, plusieurs formes de support formatif sont offertes par les écoles, l'université, les centres de formation et les associations de catégorie. Mais malgré les efforts, l'instruction et la formation tout au long de la vie, semblent encore, en Italie, avaliser de manière insuffisante la « culture entrepreneuriale ».

D'une part, il semble encore exister une forte discontinuité entre le monde de l'entreprise (et du travail en général) et le système d'éducation italien⁹⁹⁷. Une enquête menée en 2011 auprès plus de 2.100 étudiants universitaires italiens (âge moyen : 22 ans) et concernant la diffusion de l'esprit entrepreneurial et de la formation d'entreprise⁹⁹⁸, montre à la fois que l'activité entrepreneuriale est perçue positivement, car plus de la moitié des étudiants interrogés déclare avoir *pensé* à devenir entrepreneur, mais que le contexte ne donne pas assez de confiance aux étudiants pour devenir *effectivement* entrepreneur, car la carrière entrepreneuriale est considérée comme l'une des moins probables à réaliser. Ce résultat peut découler d'une aversion générale au risque, avalisée par les conditions économiques globales et un manque de connaissances concernant les formes d'assistance sur lesquelles un entrepreneur peut s'appuyer en Italie. Dans ce cadre, l'école et l'université devraient intervenir en fournissant les renseignements nécessaires et en renforçant les compétences qui peuvent diminuer cette aversion au risque en générant une confiance majeure. Une réforme récente⁹⁹⁹ vise à réduire l'écart entre le monde du travail et le système éducatif en rendant obligatoire la formation en alternance dans toutes les institutions d'instruction secondaire¹⁰⁰⁰, les effets sur les étudiants italiens n'étant pas encore connus.

D'autre part, même la formation tout au long de la vie n'est pas encore assez structurée en ce qui concerne la formation entrepreneuriale, et au niveau national, l'accompagnement à la création d'entreprises est diffusé en fonction des initiatives locales dont les formes de soutien et les niveaux de formation peuvent varier considérablement selon les sujets de formation (des initiatives « improvisées » par des entreprises d'insertion qui ont gagné un appel à participation de l'Union européenne aux Chambres de Commerce qui organisent des formations plus ponctuelles).

5.1.2.2. Dispositifs de soutien à la création d'entreprises

La politique et l'économie d'un pays influencent beaucoup le développement de l'entreprise, car, d'une part, les choix politiques peuvent contribuer à la naissance et au développement de l'entreprise en fournissant financements et formations et, d'autre part, un tissu économique en bonne santé peut soutenir l'entreprise¹⁰⁰¹. C'est pourquoi dans cette période de crise il faut souligner que les créateurs d'entreprise italiens doivent affronter de réelles limites dans les disponibilités de l'État, où le renouvellement des dispositifs de soutien varie chaque année en

⁹⁹⁷ GENTILI Claudio, *Scuola e impresa. Teorie e casi di partnership pedagogica*, Milano, FrancoAngeli, 2012, ch. III.

⁹⁹⁸ CAFFERATA Roberto - DOSSENA Giovanna, *Spirito imprenditoriale e formazione d'impresa. I risultati di un'indagine empirica nazionale*, Bologna, Il Mulino, 2012.

⁹⁹⁹ Loi 107/2015 aussi dénommée « La Buona Scuola ».

¹⁰⁰⁰ BERTAGNA Giuseppe, *Lavoro e formazione dei giovani*, Brescia, La Scuola, 2011, ch. III.

¹⁰⁰¹ FOGLIO Antonio, *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo*, op.cit., p. 23.

fonction de la loi de stabilité¹⁰⁰². Cependant, un porteur de projet peut en général profiter des régimes fiscaux frugaux, des opportunités de financement et des structures d'accueil¹⁰⁰³.

En ce qui concerne les régimes fiscaux à faibles charges, le gouvernement Renzi en 2015 a lancé le « regime forfettario » (« régime forfaitaire »), une mesure d'allègement fiscal concernant ceux qui exercent ou démarrent une activité comme travailleur autonome ou comme entreprise individuelle ou familiale. Il ressemble à l'auto-entrepreneuriat français car il est pensé pour soutenir la création d'entreprises en permettant de créer son activité de manière très simple et avec des charges et une fiscalité très réduites. En outre, comme l'auto-entrepreneuriat il a des seuils sur les profits très bas (entre 15.000 et 40.000 euros). Mais à la différence de l'auto-entrepreneuriat français, les bénéficiaires de ce statut paient les cotisations à l'INPS en fonction de leur métier¹⁰⁰⁴.

Les deux autres régimes fiscaux à faibles charges sont : la cession de droit d'auteur et le travail autonome occasionnel. Mais ces deux régimes sont disponibles seulement pour les travailleurs autonomes et sont soumis à des limites : le droit d'auteur est limité aux productions intellectuelles et créatives qui appartiennent à la science, à la littérature, à la musique, aux arts figuratifs, au théâtre et à la cinématographie ; le travail autonome occasionnel peut concerner seulement des activités à caractère épisodique (au niveau fiscal : au-delà de 5.000 euros par ans).

Pour ce qui concerne les aides financières, au-delà des classiques formes de prêt auprès des banques ou investisseurs, les porteurs de projet italiens peuvent demander un soutien économique à quatre acteurs différents : les réalités locales (Communs, Chambres de commerce), les régions, l'état et l'Union européenne.

Au niveau local et régional les opportunités varient beaucoup en fonction des initiatives des sujets concernés. En outre, il faut noter que dans les dernières années il y a eu une contraction générale des opportunités de financement à fond perdu à cause du manque de subventions de l'État¹⁰⁰⁵.

Au niveau national, il existe plusieurs mesures pour soutenir les porteurs de projet, qui se différencient en fonction du sujet concerné (demandeur d'emploi, femme, jeune diplômé ou pas, secteur du non-profit, etc.), qui sont réglées par Invitalia, l'Agence nationale pour l'attraction du développement d'entreprise dépendante du Ministère de l'Économie. Invitalia gère toutes les formes d'incitations économiques à l'entreprise et s'adresse à tous ceux qui veulent démarrer une activité entrepreneuriale en Italie¹⁰⁰⁶.

Enfin, en Italie, le rôle de l'Union européenne en matière de financements, facilités et incitations économiques à la création de nouvelles entreprises est déterminant. La gestion de ces fonds est surtout gérée par l'État et la Région.

¹⁰⁰² BENEDET Andrea, *Come creare una start up in proprio con mille euro. Dalla passione al lavoro dei sogni*, Milano, Giunti 2014, p. 270.

¹⁰⁰³ Cf. BENEDET Andrea, *Come creare una start up in proprio con mille euro*, op. cit.. FOGGIO Antonio, *Start up*, op. cit..

¹⁰⁰⁴ Artisan : 22,5 %. Commerçant : 22,29 %. Journalistes, géomètres et autres catégories professionnels : 12-15 %. Travailleur autonomes avec gestion séparée : 27 %.

¹⁰⁰⁵ BENEDET Andrea, *Come creare una start up in proprio con mille euro*, op. cit., p. 271.

¹⁰⁰⁶ Toutes les informations concernant les formes de financement offertes par l'État au moment donné sont disponibles sur le site internet d'Invitalia (<http://www.invitalia.it/site/new/home.html>).

En ce qui concerne les structures d'accueil, il existe en Italie des accélérateurs et des incubateurs¹⁰⁰⁷, pour la plupart privés. L'accélérateur accueille la nouvelle entreprise dans la toute première période de sa vie et la supporte sur une courte période avec des services de mentorat et d'autres services de formation nécessaires à sa croissance dans le but de donner un « coup de fouet » à l'activité. L'accélérateur est géré principalement par des entrepreneurs et le mentor et aide la nouvelle entreprise à définir son modèle économique, prototyper le service/produit, accéder à la technologie et effectuer les premiers tests commerciaux. L'incubateur accueille physiquement les idées entrepreneuriales qui ont un haut potentiel de retour économique, mais qui ne sont pas encore prêtes pour le marché. Pendant une ou deux années, l'incubateur offre des services de soutien gestionnaire à l'entreprise naissante pour l'aider à obtenir un succès durable¹⁰⁰⁸.

Un cas particulier, se situant entre ces deux structures, est le Luiss Enlabs¹⁰⁰⁹, un incubateur de cinq mille mètres carrés qui se trouve dans un espace de la Gare de Roma Termini et qui représente un *joint venture* entre l'Université Luiss de Rome et EnLabs S.r.l., société de LVenture Group. Luiss Enlabs offre hébergement, financement et un programme d'accélération pendant cinq mois à des entreprises qui se trouvent au début de leur parcours.

Au-delà des endroits qui accueillent directement les entreprises au moment de leur création, nous observons aussi en Italie une forte diffusion de deux autres endroits types, également ouverts aux créateurs d'entreprise : le FabLabs et le *co-working*¹⁰¹⁰.

Au niveau mondial, l'Italie fait partie des trois premiers pays concernés par la diffusion des FabLab (contraction de l'anglais fabrication laboratory, « laboratoire de fabrication »)¹⁰¹¹, à savoir des petits ateliers offrant des services personnalisés pour la fabrication digitale (logiciels et solutions libres et open-sources, imprimante 3D, etc.). Les FabLab sont les lieux de travail du nouveau mouvement culturel des artisans industriels appelés « makers ». Un produit italien né dans le cœur de ce mouvement est le logiciel libre Arduino¹⁰¹², une plate-forme en licence libre qui permet le prototypage.

Un autre phénomène, ne concernant pas directement la création d'entreprises, mais qui a vu une forte croissance en Italie, est le *co-working* consistant en un grand *open space* divisé en plusieurs postes de travail et offrant connexion wi-fi, imprimantes, téléphones, salles de réunions. Actuellement, l'une des plateformes les plus importantes est Talent Garden¹⁰¹³. Talent Garden est initialement née à Brescia en 2011 comme espace de *co-working* et s'est spécialisée dans l'accueil des professionnels des nouvelles technologies, des médias, et de la créativité numérique. À ce jour il compte dix-sept établissements partout en Europe, dont treize en Italie, il s'est transformé en un réseau des professionnels (35.000 membres) et il offre des

¹⁰⁰⁷ IDEA STARTUP, "Startupzionario", Idea Startup. Disponible ici : <<https://www.ideastartup.it/startupzionario/>>.

¹⁰⁰⁸ GERVASONI Anna, *Dall'idea all'impresa. Il ruolo degli incubatori*, Milano, Guerini, 2004, pp. 27-28.

¹⁰⁰⁹ Luiss EnLabs : <<http://luissenlabs.com>>.

¹⁰¹⁰ BADIALI Elisa, "WORK TOGETHER - Right Now" Coworking, cooperazione e creatività, Fondazione Ivano Barberini, 27 Mai 2014. Disponible ici : <http://www.fondazionebarberini.it/ricerca_auto-organizzazione-coworking.html>.

¹⁰¹¹ MENICHELLI Massimo, "FabLab, siamo tra i primi 3 al mondo. Ecco la mappa italiana dei Makers", *Chefuturo.it*, 13 Mars 2015. Disponible ici : <<http://www.chefuturo.it/2015/03/fablab-siamo-trai-primi-3-al-mondo-fablab-siamo-trai-primi-3-al-mondo-ecco-la-mappa-italiana-dei-makers/>>.

¹⁰¹² Arduino : <<http://www.arduino.org>>.

¹⁰¹³ Talent Garden : <<http://talentgarden.org>>.

formations professionnelles dans le domaine de l'innovation et du numérique (TAG Innovation School).

5.1.2.3. *Les formes sociétaires*

Lorsque le créateur d'entreprise ne peut plus rester dans un régime à faibles charges fiscales, il doit choisir une forme sociétaire lui permettant de développer son activité. En fonction de l'activité entrepreneuriale et du business que l'entrepreneur veut valoriser, il peut choisir entre deux typologies d'encadrement définies par le Code Civil italien : le travail autonome, c'est-à-dire celui exerçant des activités freelances, ou appartenant à une catégorie ou à un ordre professionnel ; ou le travail s'inscrivant dans le cadre des activités de commerce et d'artisanat définies comme activités d'entrepreneuriat au sens de l'article 2082 du Code Civil : « L'entrepreneur est celui qui exerce professionnellement une activité économique organisée dans le but de la production ou de l'échange des biens et services ». Lorsqu'en Italie nous parlons d'entreprise, nous nous référons ainsi à « l'exercice d'une activité économique en relation directe avec la production ou l'échange des biens ou services, à une organisation formellement constituée et à la disponibilité des compétences professionnelles nécessaires pour la gérer ». Les champs d'intervention de l'entreprise pourraient concerner la production (production agricole, production industrielle des biens et services), l'intermédiation (commerce) ou les services (transports, activités bancaires et d'assurance, etc.).

À partir de ce choix, pour donner vie à son entreprise, l'entrepreneur devra ouvrir la « partita IVA » et choisir un cadre légal d'activité. En Italie il existe plusieurs formes sociétaires et, comme en France, un premier choix consiste à constituer une entreprise individuelle ou une société¹⁰¹⁴.

L'entreprise individuelle est la forme d'entreprise la plus simple et la moins coûteuse, et pour cette raison, elle est très privilégiée en Italie. Elle a un seul titulaire qui prend les décisions en toute autonomie et elle ne demande pas de formalités particulières ni de capital d'investissement initial. Le titulaire peut embaucher des dépendants ou profiter des prestations des membres de sa famille. Dans ce deuxième cas nous avons une « entreprise de famille ». Les membres de la famille qui travaillent dans l'« entreprise de famille » ne sont pas des dépendants mais des collaborateurs. Cette forme d'entreprise reste individuelle car seul le patrimoine du titulaire est impliqué.

Même si l'entreprise individuelle est très simple à réaliser, moins coûteuse et très flexible, elle limite ceux qui désirent faire de grands investissements, car elle ne pourra jamais avoir la forme juridique d'une société des personnes ou des capitaux. Donc, pour ceux qui souhaitent développer leur entreprise dans le futur, il existe l'opportunité d'adopter le statut de société.

Dans cette typologie de société nous avons deux personnes ou plus décidant de développer ensemble une activité économique dans le but de partager les bénéfices. Tous les associés participent à la société avec une contribution (argent, crédits, biens, machines, outils, prestations) et partagent les risques financiers et décisionnels de l'entreprise.

¹⁰¹⁴ FOGLIO Antonio, *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo*, op. cit., ch. III.

En Italie nous trouvons trois typologies d'entreprise collective : la société de personnes, la société de capitaux, la société coopérative.

La société de personnes est très utilisée par des entreprises de petites dimensions et n'implique pas un coût élevé de constitution et gestion. Dans les sociétés de personnes nous trouvons : la société simple (S.s.), qui répond aux exigences d'activités non-commerciales (gestion de patrimoine immobilière, activité du temps libre, show business, etc.) ; la société en nom collectif (S.n.c.), pour les entreprises à caractère commercial, surtout dans le secteur artisanal ; la société en commandite simple (S.a.s.) est une forme intermédiaire entre société de personnes et société de capitaux car elle est composée par des associés qui mettent des capitaux mais ne participent pas à l'activité de l'entreprise.

Les sociétés de capitaux se différencient des sociétés de personnes par des coûts plus élevés, une gestion complexe, une grande flexibilité, les des risques élevés à la hauteur des profits et le fait qu'elles ont une autonomie patrimoniale. Ces sociétés sont les plus adaptées aux activités des moyennes et grandes entreprises.

Les sociétés de capitaux englobent tout d'abord les sociétés à responsabilité limitée (S.r.l.) qui sont des formes sociétaires très simples et également très indiquées pour les néo-entreprises, surtout sous la variante de « S.r.l. simplifiée ». En 2012, le gouvernement Monti a créé la « S.r.l. simplifiée » qui est dénommée la « société à un euro » car pour démarrer leur entreprise sous cette forme les associés peuvent investir de 1 à 10.000 euros. La S.r.l. peut aussi être à l'origine d'une société à responsabilité limitée unipersonnelle (S.r.l. unipersonnelle), c'est-à-dire une société formée par un seul associé et qui est ainsi considérée comme une entreprise individuelle mais pouvant s'ouvrir à tout moment à de nouveaux associés.

Les autres deux formes de société de capitaux sont la société pour actions (S.p.a.) et la société en commandite pour actions (S.a.p.a.), qui sont le plus souvent utilisées par des grandes entreprises voulant adapter leur statut plus que pour de nouvelles initiatives entrepreneuriales, car elle demandent un grand capital social de départ et peuvent vendre des obligations.

La troisième forme de société existant en Italie est la société coopérative. Le choix de la société coopérative par un entrepreneur est dû à plusieurs raisons : la caractérisation sociale, l'accès aux accords publics, la disponibilité des facilitations, la possibilité d'impliquer aussi des sujets désavantagés. La société coopérative a une personnalité juridique différente de celle de l'associé et peut être constituée sous la forme de Société coopérative à responsabilité limitée, Société coopérative à responsabilité illimitée ou Société d'assurance mutuelle, qui sont toutes des sociétés à but mutualiste.

5.1.3. Apostille : travail autonome et « création d'entreprises » entre la France et l'Italie

Si en Italie l'histoire des nouvelles formes du travail autonome et celle du phénomène d'encouragement à la « création d'entreprises », bien plus récente, ont avancé sur deux binaires séparés au moins jusqu'aux dernières années, en France¹⁰¹⁵ l'histoire du travail autonome de deuxième génération commence à se lier étroitement au phénomène de la « création d'entreprises » à partir des années soixante-dix.

¹⁰¹⁵ § 3.1.1. *Entrée en matière : l'entrepreneuriat en France*, p. 163.

Pendant les années soixante-dix, l'ensemble des mouvements politiques et la flexibilisation du marché italien conduit d'une manière presque naturelle au travail autonome de deuxième génération. Par contre, en face de l'augmentation du chômage due au premier choc pétrolier, le gouvernement français démarre une action d'encouragement à la création d'entreprises par les demandeurs d'emploi. À partir du constat que la France n'a pas toujours été un pays d'entrepreneur mais plutôt un pays de rentiers¹⁰¹⁶, le gouvernement français décide de donner un « coup de fouet » à l'esprit entrepreneurial français qui débouche tout d'abord sur la création de l'Aide aux Chômeurs Créateurs ou Repreneurs d'Entreprise (Accre) en 1979, un dispositif qui soutient le parcours de création entrepreneuriale des chômeurs. L'Accre représente seulement la première d'une série de dispositifs qui, pendant les dernières décennies, ont été créés par la France pour soutenir la « création de leur propre emploi » de la part des demandeurs d'emploi et également de la part des salariés, des étudiants ou encore des retraités.

Dans ce cadre, le travail autonome a été englobé beaucoup plus rapidement qu'en Italie dans la perspective de la création de petites entreprises. De fait, il a été mis en corrélation avec la création d'entreprises par les politiques conduites par l'État ou les collectivités territoriales françaises qui encourageaient la « création de son propre emploi » également sous la forme de travail indépendant.

Du fait de l'influence de l'Union européenne, qui à partir des années deux mille avalise la formation des petites entreprises et la mise en œuvre de formes de travail plus flexibles¹⁰¹⁷, la dernière étape de ce parcours de soutien à « l'esprit entrepreneurial » du peuple français a coïncidé avec la création du statut d'auto entrepreneur en 2008, qui a sensiblement dynamisé la création d'entreprises française¹⁰¹⁸. Cependant, ce statut est aussi en train de participer à la radicalisation des phénomènes de précarité des travailleurs indépendants, qui dans les dernières décennies, ont commencé à s'affirmer de plus en plus en France.

Pour mieux comprendre ce phénomène, nous reprendrons l'histoire de l'affirmation du travail autonome de deuxième génération en France¹⁰¹⁹.

5.1.3.1. Le travail autonome de deuxième génération en France

Jusqu'aux années soixante-dix, la France connaît, comme les autres pays européens, une période « fordiste-keynésienne », caractérisée par une accélération du processus de salarisation et de diffusion des contrats à durée indéterminée. En parallèle, le travail indépendant reste un phénomène marginal.

Pendant cette période, de la même manière qu'en Italie, et en Europe en général, le travail indépendant en France est décrit par rapport au lien de subordination et défini en négatif

¹⁰¹⁶ MARCHESNAY Michel, "Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise", *Revue internationale PME*, vol. 21, n° 2, 2008, pp. 145-168.

¹⁰¹⁷ MAZUYER Emmanuelle, "Les mutations des droits du travail sous influence européenne", *Revue de la régulation*, n° 13, 2013. Disponible ici : <<http://regulation.revues.org/10117>>.

¹⁰¹⁸ COUR DES COMPTES, *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises. Rapport d'évaluation. Tome I*, 2012, p. 8.

¹⁰¹⁹ La reconstruction de l'histoire du travail autonome en France se base sur celle faite par Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani dans le livre : BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella (dir.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, op. cit.

comme celui dans lequel n'existe aucune caractéristique du travail salarié¹⁰²⁰. Il coïncide avec le travail indépendant de ceux qui appartiennent à un ordre professionnel (avocats, médecins, etc.) ou à d'autres catégories spécifiques, comme les artisans, les commerçants ou les industriels indépendants.

Après le choc pétrolier, à partir des années quatre-vingt, la tendance historique « fordiste-keynésienne » s'inverse et, en parallèle que la crise de l'entreprise fordiste, commence en Europe une accélération de diffusion des travailleurs indépendants et des contrats hybrides qui ne peuvent pas être encadrés dans l'organisation keynésienne du travail.

Si en Italie, ce phénomène s'affirme déjà avec puissance dès les années quatre-vingt, il est assez récent en France, et c'est seulement à partir de 2004 que l'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques) a constaté un arrêt du processus de salarisation. Mais la véritable augmentation du nombre des travailleurs indépendants provient surtout de la création en 2008 du statut d'auto entrepreneur.

Cette histoire plus récente de l'affirmation du travail de deuxième génération en France, se manifeste encore aujourd'hui dans le nombre des travailleurs indépendants présents dans les deux pays, car s'ils représentent en Italie 25 % du total, ils sont seulement 11 % en France, la moyenne européenne se situant autour de 14 %.

Dans ce contexte, et pendant les années quatre-vingt-dix en France, la question du travail autonome de deuxième génération et de ses effets sur le travailleur a été initialement considérée en termes de « frontières mouvantes du salariat »¹⁰²¹. L'apparition des phénomènes d'externalisation des prestations de la part des entreprises – qui avaient commencé dans les années quatre-vingt à utiliser de plus en plus les compétences offertes par des travailleurs indépendants en recourant à la sous-traitance – ne demandaient rien d'autre qu'une réinsertion dans le cadre classique du salariat. Autrement dit, le cadre du travail salarié devait être élargi et modifié pour inclure ces nouvelles formes de travail se situant entre travail juridiquement indépendant et travail économiquement dépendant.

La portée limitée de cette perspective est soulignée pour la première fois en 1999 dans le rapport institué par la Commission européenne et réalisé sous la direction d'Alain Supiot¹⁰²². Le rapport consiste en un diagnostic des nouvelles relations de travail et met en évidence la naissance d'une « zone grise » qui ne peut pas être simplement reconduite au travail salarié. La « zone grise » est composée par de nouvelles figures de travailleurs indépendants (n'appartenant pas aux ordres professionnels ou aux autres catégories classiques du travail indépendant) et par de nouvelles formes contractuelles dont la qualification est incertaine et atypiques. Le résultat de l'analyse de ces nouvelles relations de travail conduit le groupe dirigé par Supiot à soutenir, comme le résumait Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani que :

¹⁰²⁰ MAZUYER Emmanuelle, « Les mutations des droits du travail sous influence européenne », op.cit.

¹⁰²¹ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *Introduction*, in BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella (dir.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, op. cit., p. 11.

¹⁰²² SUPIOT Alain, *Au-delà de l'emploi*, op. cit.

il faut protéger le travailleur contre la dépendance et garantir une sécurité individuelle, non seulement contre le risque exceptionnel, mais contre l'aléa, devenu la norme dans un contexte d'incertitude¹⁰²³.

Alain Supiot préconisait de prendre en compte l'« état professionnel » du travailleur et non plus seulement le « lien d'emploi correspondant à la relation contractuelle courante afin de valoriser le parcours et l'activité de l'individu tout au long de sa vie professionnelle. Une perspective qui a beaucoup influencé la politique sociale européenne, qui a utilisé ces idées dans la perspective d'une flexibilisation de la relation contractuelle salariée, mais en oubliant souvent d'insister en parallèle sur la sécurisation des parcours des travailleurs¹⁰²⁴.

En France, l'ensemble de ces dynamiques se traduit principalement en formes contractuelles dont la qualification se situe dans les « zone grises » du travail et dans la régulation des nouvelles figures des travailleurs indépendants sous la forme du statut d'auto-entrepreneur.

En ce qui concerne les formes contractuelles dont la qualification est incertaine et atypique dans le contexte du droit français, Marie-Christine Bureau et Antonella Corsani¹⁰²⁵ identifient deux figures professionnelles qui se situent à la charnière entre travail dépendant, dont ils bénéficient des protections, et indépendant, car ils vivent un lien de subordination très faible avec le donneur d'ordre : les intermittents du spectacle et les pigistes. Ces deux figures sont, selon les sociologues, caractéristiques des mutations du salariat au moins pour trois raisons. La première se base sur le fait qu'ils ne sont pas « sociologiquement, économiquement et politiquement des salariés comme les autres »¹⁰²⁶. La deuxième raison tient à la discontinuité de leur occupation qui, très souvent, se structure sous la forme du travail par projet (reportages, films, pièce de théâtre, etc.) à initiative personnelle ou autres. La troisième raison s'enracine dans la précarité contractuelle qui caractérise leur relation à l'emploi, expression de la plus ample instabilité de l'emploi causée par la démultiplication des formes de contrat de travail temporaire.

En ce qui concerne la régulation des nouvelles figures des travailleurs indépendants, dans un contexte de flexibilisation du travail conduisant à une attention croissante vers de nouvelles formes d'emploi et la manière de valoriser le lien entre croissance, chômage et *self-employment*¹⁰²⁷, les pouvoirs publics français ont lancé le statut de l'auto-entrepreneur. Ce statut a été créé par la loi du 4 août 2008 qui a introduit à la fois un régime simplifié de déclaration sociale et fiscale pour certains travailleurs indépendants, et une révision en positif de la définition de la figure du travailleur indépendant dans le Code du travail qui aujourd'hui dans l'art. L8221-6-1 se lit ainsi : « Est présumé travailleur indépendant celui dont les conditions de travail sont définies exclusivement par lui-même ou par le contrat les définissant avec son donneur d'ordre ». Cette définition générale du statut d'indépendant s'applique à la fois aux

¹⁰²³ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *Introduction*, in BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella (dir.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, op. cit., p. 13.

¹⁰²⁴ MAZUYER Emmanuelle, « Les mutations des droits du travail sous influence européenne », op. cit.

¹⁰²⁵ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella (dir.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, op. cit.

¹⁰²⁶ *Ibidem*.

¹⁰²⁷ LEVRATTO Nadine - SERVERIN Evelyne, « L'auto-entrepreneur, instrument de compétitivité ou adoucissant de la rigueur ? Bilan de trois années de fonctionnement du régime », *Revue de la régulation*, n° 12, 2012, p. 2.

travailleurs indépendants des ordres professionnels, aux auto-entrepreneurs, aux salariés en portage salarial, etc. Dans ce cadre, comme l'explique Sarah Abdelnour :

L'auto-entrepreneur est promu comme une modalité novatrice de travail, censée libérer les énergies créatrices, en incitant chômeurs et inactifs à « créer leur propre emploi », mais aussi en invitant les salariés à développer une activité de travail complémentaire et ainsi à cumuler les revenus¹⁰²⁸.

Cependant, le statut d'auto-entrepreneur présente plusieurs limites et difficultés qui, plus qu'avaliser la libération des « énergies créatrices », sont à l'origine de nouvelles formes de précarité, surtout quand les demandeurs d'emploi s'y engagent.

Une première limite concerne le fait que l'auto-entrepreneur ne doit pas dépasser un certain niveau de chiffre d'affaires sous peine d'être exclu de l'auto-entrepreneuriat. Cette limite implique trois effets¹⁰²⁹. Tout d'abord, les seuils peuvent avaliser la sous dotation en ressources qui bride les possibilités de croissance et augmente le risque d'échec de l'affaire. D'autre part, l'accroissement de la production est limité par le montant maximum de chiffre d'affaires à respecter pour demeurer auto-entrepreneur. Enfin, l'auto-entrepreneur ne peut même pas recourir à la sous-traitance pour faire réaliser par des tiers ce qu'il ne parvient pas à produire lui-même. Donc, en général, l'auto-entrepreneuriat semble être contraint à une croissance faible à cause du niveau des seuils¹⁰³⁰.

Une deuxième difficulté concerne le risque, car, comme le soulignent Nadine Levratto et Brigitte Pereira, si le risque est un ingrédient juridique essentiel de l'activité autonome et entrepreneurial, cependant « l'exposition au risque d'un entrepreneur – personne physique isolée – comme l'auto-entrepreneur apparaît particulièrement élevée »¹⁰³¹. Un premier risque concerne le fait que le statut d'indépendance de l'auto-entrepreneur est soumis au risque de requalification. Autrement dit, les circonstances de l'exercice de l'auto-entrepreneuriat peuvent conduire à la requalification de la relation contractuelle en contrat de travail. Ce risque questionne l'élan utopique qui veut l'auto-entrepreneuriat comme une manière de « créer son propre emploi » en le transformant en un outil de soutien à l'insertion parmi les autres¹⁰³². Un autre risque est dû au fait que l'exécution indépendante de la prestation peut faire supporter à l'auto-entrepreneur un risque professionnel disproportionné par rapport à celui d'un salarié

¹⁰²⁸ ABDELNOUR Sarah, « L'auto-entrepreneur : une utopie libérale dans la société salariale ? », *Lien social et Politiques*, n° 72, 2014, p. 152.

¹⁰²⁹ LEVRATTO Nadine - SERVERIN Evelyne, « L'auto-entrepreneur, instrument de compétitivité ou adoucissant de la rigueur ? Bilan de trois années de fonctionnement du régime », op. cit., pp. 4-5.

¹⁰³⁰ FAYOLLE Alain - PEREIRA Brigitte, « L'encouragement à l'auto-entrepreneuriat est-il une bonne politique publique pour l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprises ? », *Gérer et Comprendre*, n° 107, 2012, p. 56.

¹⁰³¹ LEVRATTO Nadine - SERVERIN Evelyne, « L'auto-entrepreneur, instrument de compétitivité ou adoucissant de la rigueur ? Bilan de trois années de fonctionnement du régime », op. cit., p. 6.

¹⁰³² Cette situation met en discussion la raison pour laquelle le professionnel a choisi l'auto-entrepreneuriat. Comme le remarquent Alain Fayolle et Brigitte Pereira : « Il s'agira alors de comprendre que c'est bien parce que la motivation première de l'auto-entrepreneur n'était pas forcément de libérer son potentiel de création et de développement, mais de s'insérer professionnellement, qu'il peut alors exister une telle résurgence d'un lien de subordination entre l'intéressé et son client » (FAYOLLE Alain - PEREIRA Brigitte, « L'encouragement à l'auto-entrepreneuriat est-il une bonne politique publique pour l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprises ? », op. cit., pp. 54-55).

exécutant la même prestation¹⁰³³. Une disproportion qui devient évidente, à la fois en cas de cessation des paiements, car l'auto-entrepreneur supporte le risque de l'entreprise sur son patrimoine personnel, et en cas de difficultés économiques, car il affronte un accès très faible, voire un manque total d'accès, aux formes d'assistanat, à cause de la suppression des cotisations sociales pour réduire les charges qui pèsent sur l'activité.

Cet ensemble de constats conduit les chercheurs à considérer l'auto-entrepreneuriat comme une mesure qui va davantage bénéficier à ceux et celles qui ont déjà une activité, plutôt qu'aux demandeurs d'emploi ou inactifs, qui risquent d'expérimenter de nouvelles formes de précarité en décidant de ne pas accompagner l'activité entrepreneuriale par une autre activité salariée leur permettant de cotiser. Une considération soutenue par la recherche qualitative menée par Nadine Levratto et Brigitte Pereira afin d'étudier les revenus des auto-entrepreneurs, montrant qu'au moins un auto-entrepreneur sur deux dégage des revenus tellement modiques qu'il risque d'être cantonné dans un statut de travailleur pauvre¹⁰³⁴.

Les idées d'Alan Supiot n'ont pas seulement influencé les politiques nationales, mais ont aussi généré des mouvements citoyens. Par exemple, l'intuition de Supiot concernant une nouvelle forme de travail autonome, qui aurait dû se baser sur une application « distributive » des règles du travail¹⁰³⁵, se trouve de fait dans la relation de travail qui réglant le rapport entre Coopérative d'Activités et d'Emploi et entrepreneur salarié¹⁰³⁶. À la frontière entre travail salarié et travail indépendant, ce mouvement coopératif propose un contrat qui, au niveau fiscal, fait des entrepreneurs salariés un seul sujet de production et, le considère au niveau social, comme unité de travail. L'équilibre existant entre ces deux niveaux, se base à la fois sur la relation de confiance et de respect réciproque qui s'instaure entre travailleurs et coopératives, et sur la démultiplication des valeurs qui naît de la rencontre entre les deux : pour la coopérative, il est important de développer les unités de travail, car elles engendrent sa richesse ; pour les unités de travail, il est important de rester dans la coopérative car elle garantit leurs droits par rapport aux donneurs d'ordre. La Coopérative d'Activités et d'Emploi permet ainsi de réaliser des économies partagées et une redistribution des ressources ne pouvant être mise en place par une personne isolée.

En définitive, dans un cadre d'augmentation de la précarité, les Coopérative d'Activités et d'Emploi, représente un espace d'innovation sociale qui se situe au sein des « zone grises » du travail et qui se concrétise dans une structure coopérative visant à créer des nouvelles

¹⁰³³ LEVRATTO Nadine - SERVERIN Evelyne, "L'auto-entrepreneur, instrument de compétitivité ou adoucissant de la rigueur ? Bilan de trois années de fonctionnement du régime", op. cit., p. 6. Il faut aussi rappeler que la loi du 27 juillet 2010 créant l'entrepreneur individuel à responsabilité limitée, tente de réduire ce risque.

¹⁰³⁴ *Ibi*, p. 10.

¹⁰³⁵ La « distribution » des règles du travail d'Alan Supiot concerne plusieurs niveaux de protection qui ne peuvent pas s'appliquer de la même manière à tous les travailleurs : « À cet état professionnel qui, à l'instar de l'état civil, accompagnerait les personnes du berceau à la tombe, répond un agencement possible des droits sociaux selon quatre cercles concentriques, d'ores et déjà repérables dans les droits positifs européens : droits universels attachés à la personne (assurance maladie, droit à la formation professionnelle), droits fondés sur le travail non professionnel, droits attachés à l'exercice d'une activité professionnelle (retraite), droits liés à une situation particulière de travail salarié (droits et obligations directement liés à la subordination dans le contrat de travail). Enfin, il peut en découler de nouveaux types de droits sociaux, les droits de tirage sociaux dont les précurseurs seraient les droits à congés spéciaux, le crédit formation, le compte épargne temps, le chèque formation... » (SUIPOT Alain, *Au-delà de l'emploi*, op. cit. 83 ss.).

¹⁰³⁶ CICCARELLI Roberto, "La rivoluzione del lavoro. Come i freelance hanno ricreato il mutualismo", *Doppiozero.it*, 9 Février 2015. Disponible ici : <<http://www.doppiozero.com/materiali/web-analysis/la-rivoluzione-del-lavoro>>.

formes de travail commun. Autrement dit, les Coopérative d'Activités et d'Emploi semblent avoir saisi l'opportunité « instituante » présente dans les « zones grises » du travail, car si ces dernières sont des « zones hors droits sociaux », des zones de précarité, elles sont aussi des zones d'expérimentation sociale et d'invention institutionnelle¹⁰³⁷.

5.1.3.2. Comparaison entre dispositifs de soutien à la création d'entreprises

France et Italie peuvent compter sur un nombre comparable de nouvelles entreprises créées chaque année – environ 500.000 en 2015 – cependant, la démographie entrepreneuriale des deux pays montre qu'en France les taux de conversion positifs entre entreprises créées et dé-faillances est plus haut qu'en Italie¹⁰³⁸.

Cette différence peut trouver son origine dans la crise économique, qui a eu un effet plus immédiat et plus fort sur le tissu économique italien que français, mais nous pouvons également le relier à la différence dans les politiques de soutien à la création d'entreprises.

Il faut noter que, à la différence de l'Italie, la France a déjà, à partir de la fin des années soixante-dix, adopté une action politique de soutien intense à la création et au développement des petites entreprises dans une perspective d'insertion des demandeurs d'emploi. Une action qui fait que, depuis des décennies, les Français réfléchissent aux mesures à adopter pour développer l'entrepreneuriat et faire croître la mentalité entrepreneuriale auprès des citoyens. Des efforts qui se traduisent aujourd'hui dans le fait que, presque un français sur trois aimerait créer sa propre entreprise¹⁰³⁹.

Malgré le fait, qu'indépendamment du soutien politique et financier à la création d'entreprises, l'esprit entrepreneurial qui a toujours traversé le territoire italien a fait que le pays enregistre une démultiplication des nouvelles entreprises¹⁰⁴⁰, ce retard initial s'est reflété sur l'ensemble des politiques orientées vers création des dispositifs de soutien à la création d'entreprises. Un exemple concerne l'opportunité de créer une entreprise avec des investissements revus à la baisse et à responsabilité limitée : si en France la « SARL à un euro » a été introduite en 2003, en Italie pour avoir à disposition une opportunité analogue il a fallu attendre la « société à un euro » (une forme de la « S.r.l. simplifiée ») lancée en 2012 par le gouvernement Monti. Une différence de neuf ans.

La différence entre les deux pays ne concerne pas seulement les initiatives qui simplifient la création d'entreprises, mais aussi les dispositifs qui soutiennent l'accompagnement, au moins au début, des porteurs de projet, et le test de l'activité économique avant la création effective de l'entreprise. En effet, au-delà des formes de soutien existant également en Italie – des régimes fiscaux simplifiés (en France auto-entrepreneuriat et SARL à un euro), des initiatives de soutien financier (en France Accre et Nacre, CAPE, etc.) et des structures d'accueil et

¹⁰³⁷ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, “Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle”, *Revue française de socio-économie*, n° 15, 2015, p. 217.

¹⁰³⁸ ISTAT, *Demografia d'impresa*, 7 Août 2014. Disponible ici : <http://noi-ita-lia2015.istat.it/index.php?id=7&user_100ind_pi%5Bid_pagina%5D=70&cHash=d3cd98f575f96dd89f8633e8a6717fa8>.

¹⁰³⁹ FROGER Valérie, *Le guide complet de la création d'entreprises*, Paris, L'Entreprise, 2011, p. 9.

¹⁰⁴⁰ MINGOLLA Giusy, “Un supporto alla creazione di impresa. Sostenere e diffondere sul territorio la nuova imprenditorialità come cultura e politica del lavoro e come strumento di industrializzazione”, op. cit.

d'accompagnement telles que les incubateurs et les accélérateurs, ou encore plusieurs structures de *co-working* et FabLab créés par initiative publics ou privés – en France un porteur de projet peut aussi profiter de plusieurs dispositifs lui permettant de se lancer en toute sécurité en étant encore salarié (congé pour la création d'entreprises à temps plein ou partiel, essai-image, etc.) et de structures d'accompagnement, telles que les Boutiques de Gestion, et de test du projet entrepreneurial avant la création effective de l'entreprise, telles que le portage salarial, les couveuses et, naturellement, les Coopératives d'Activités et d'Emploi, qui lui offrent, en outre, l'opportunité de rester dans la coopérative après la phase de démarrage et de continuer ainsi à profiter de leurs services de soutien¹⁰⁴¹. Toutes ces opportunités n'existent pas en Italie pour un porteur de projet, salarié ou non, faisant directement le test de son activité avec des aides très limitées.

Le fait que le système français de soutien à la création d'entreprises soit plus avancé par rapport au système italien, ne signifie pas que les entrepreneurs français n'aient aucune difficulté à pérenniser leur entreprise¹⁰⁴².

Au-delà des difficultés classiques de tous les porteurs de projet décidant de créer leur entreprise¹⁰⁴³, les limites du système français émergent surtout par rapport à l'incitation des demandeurs d'emploi et inactifs à « créer leur propre emploi » en utilisant des dispositifs de création tels que l'auto-entrepreneuriat et la SARL à 1 euro.

À partir de l'introduction de l'auto-entrepreneuriat en France, il y a eu une augmentation du nombre d'entreprises créées, surtout à cause de la montée d'un type de chômage lié aux restructurations et aux plans sociaux. Cependant, en reprenant la distinction entre entrepreneuriat de nécessité et entrepreneuriat par opportunité, Alain Fayolle et Brigitte Pereira mettent en évidence que, dans ce cadre, l'entrepreneuriat par nécessité augmente dans des proportions considérables au détriment de l'entrepreneuriat par opportunité¹⁰⁴⁴. Mais cette forme d'entrepreneuriat est « aux antipodes de ce qu'est un authentique comportement entrepreneurial », car, elle se limite à profiter de la démarche simplifiée de création d'entreprises, mais ne prend pas automatiquement en compte les conditions du marché et les opportunités qui sont à l'origine de la création d'une nouvelle activité :

Si la création d'entreprises par nécessité peut être vue par certains comme un processus de « dés-inclusion » ou de « ré-inclusion » des chômeurs [...], il n'en demeure pas moins que tous les demandeurs d'emploi, tous les « exclus » de notre société n'ont pas toujours l'envie d'entreprendre, ni les ressources (au sens large de ce terme) leur permettant de réussir dans cette voie. Créer une nouvelle activité s'avère très facile aujourd'hui, pour des demandeurs d'emploi, mais la pérenniser est une affaire beaucoup plus compliquée [...] lorsqu'ils créent leur entreprise, les entrepreneurs par nécessité sont très fragilisés et agissent dans un environnement ambivalent, à la fois incitatif et contraignant¹⁰⁴⁵.

¹⁰⁴¹ § 3.1.1. *Entrée en matière : l'entrepreneuriat en France*, p. 163.

¹⁰⁴² § 3.1.1.4. *Les difficultés du parcours entrepreneurial*, p. 172.

¹⁰⁴³ Comme le souligne Robert Papin dans son bestseller *La création d'entreprises*, tous les porteur de projet doivent « affronter la solitude, l'insécurité, la méfiance, le sacrifice familial et le sacrifice financier » (PAPIN Robert, *La création d'entreprises. Créer, gérer, développer, reprendre*, Paris, Dunod, 2015, p. 8).

¹⁰⁴⁴ FAYOLLE Alain - PEREIRA Brigitte, « L'encouragement à l'auto-entrepreneuriat est-il une bonne politique publique pour l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprises ? », op. cit., p. 60.

¹⁰⁴⁵ *Ibi*, p. 59.

Si avec l'introduction du régime d'auto-entrepreneur les pouvoirs publics français ont le mérite d'avoir simplifié l'accès à la création d'entreprises, ce dispositif de création ainsi que d'autres (comme la SARL à 1 euro) montrent une focalisation sur la phase *ante*-création qui n'a pas été suffisamment contrebalancée par une action de sécurisation des parcours *post*-création.

C'est toujours Alain Fayolle qui a remarqué l'absence de l'État au moment où les porteurs de projet ont généralement le plus besoin d'aide, c'est-à-dire dans la période où il leur faut gagner des clients et générer des revenus¹⁰⁴⁶. Un manque d'attention dans la durée qui se reflète aussi dans les structures d'accompagnement qui concentrent leur action sur le début de l'activité¹⁰⁴⁷.

Dans ce cadre les Coopératives d'Activités et d'Emploi représentent une exception, car elles accompagnent non seulement l'entrepreneur au démarrage (phase de test), mais lui donnent l'opportunité de rester au sein de la coopérative durant tout le temps nécessaire pour développer son entreprise et, une fois son activité est lancée, de rester au sein de la CAE et partager le projet entrepreneurial de cette dernière en devenant associé.

En conclusion, si le retard de l'Italie par rapport à l'action politique de la France concernant le soutien à la création et au développement des petites entreprises est évident, cela de l'empêche pas d'apprendre des entreprises française ou d'autres pays, comment s'améliorer en essayant, en parallèle, de garder comme exemple les faiblesses de leur système, dans le but d'éviter de reproduire les mêmes mécanismes.

5.2. Le monde coopératif en Italie

Dès sa naissance, la coopération a toujours représenté pour certains une alternative aux formes capitalistes de l'économie, et pour d'autres, une distorsion, un phénomène marginal, une sorte d'incident de parcours. Cependant, cet « incident de parcours »¹⁰⁴⁸ a désormais bien plus de 150 ans de vie et d'expérience et engage environ un milliard de coopérateurs dans le monde.

En Italie, la coopération s'enracine dans le but mutuel qui consiste en l'amélioration des conditions matérielles et sociales de ses associés et de la société en général. Pour cette raison, bien qu'au niveau juridique la coopérative soit une société, son activité se différencie par rap-

¹⁰⁴⁶ Alain Fayolle reporte dans son article l'exemple suivant : « Autant dire que leurs premiers clients pourraient être celles et ceux qui les connaissent le mieux, c'est-à-dire les individus et les structures qui les ont aidés et accompagnés en phase de pré-création. Le problème est qu'ils ne le font pas ou peu. C'est ainsi qu'une femme entrepreneure nous disait récemment : "J'ai créé, il y a six mois, mon salon de thé et je propose chaque jour pour le déjeuner une formule différente, originale et bien positionnée en termes de rapport qualité / prix. Je vois passer devant mon salon de thé, depuis l'ouverture, le conseiller de la Chambre de commerce et d'industrie qui a instruit mon dossier, il ne s'est pas arrêté une seule fois !" » (FAYOLLE Alain, "Nécessité et opportunité : les 'attracteurs étranges' de l'entrepreneuriat", *Pour*, n° 1, 2010, p. 35).

¹⁰⁴⁷ Dans son étude dédiée à l'accompagnement de la petite entreprise, Sylvie Sammut met en évidence la tendance existante « à privilégier l'accompagnement de court, voire de très court terme, au détriment d'une logique de suivi ancré dans la durée » et le manque d'attention à la singularité de chaque personne qui se traduit en « une forte focalisation sur des problématiques trop générales de création et de démarrage conduisant à l'élaboration d'un "sacro-saint" business plan dénué de pertinence car répliquant des schémas stéréotypés » (SAMMUT Sylvie, "L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité", *ADREG*, 2003, p. 15).

¹⁰⁴⁸ SALANI Mario P., *Le basi istituzionali della forma cooperativa*, in MAZZOLI Enea - ZAMAGNI Stefano (dir.), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2005, p. 141.

port à celle des sociétés à but lucratif, car les coopératives se concentrent davantage sur les personnes et le travail plutôt que sur l'argent et le capital.

En 2014 l'Italie comptait environ 80 mille coopératives diffusées sur tout le territoire national¹⁰⁴⁹.

Dans les paragraphes suivantes, nous mieux connaissons la réalité coopérative italienne en racontant brièvement son histoire, ses idéologies et ses difficultés. Ensuite, nous allons donner une attention particulière aux coopératives italiennes de production et travail, qui représentent à ce jour, la forme coopérative la plus diffusée dans le pays.

5.2.1. Naissance, histoire et perspectives

Le mouvement coopératif italien est né, en parallèle avec les modèles européens, comme une organisation entrepreneuriale alternative à l'entreprise dont les buts sont de nature strictement économique. Si le système capitaliste s'est montré comme l'un des phénomènes les plus fortement progressifs de l'histoire de l'humanité, la coopération offre en parallèle, et pas seulement en Italie, des avantages qui l'ont transformée en un composant durable du panorama de notre civilisation. Ce qui a fait la force de la coopération en Italie, c'est le caractère social de ses buts visant à l'intérêt de plusieurs individus, la responsabilité de ce groupe de personnes par rapport à son destin du travail, le sens de participation citoyenne et l'avantage de l'entreprise coopérative par rapport à d'autres formes d'entreprises, surtout dans certains secteurs¹⁰⁵⁰.

D'un point de vue historique, le mouvement coopératif italien est plus complexe que le mouvement anglais ou allemand, car il était connecté avec plusieurs idéologies et partis politiques, et s'est articulé en plusieurs secteurs de production en produisant des réseaux solides et efficaces. En outre, bien que les coopératives soient nombreuses partout en Italie, le mouvement s'est affirmé surtout dans les régions les plus riches et industrialisées de l'Italie du Nord.

Dans les pages suivantes, nous mettrons en évidence tous les caractères qui ont fait de l'entreprise coopérative une forme d'entreprise très diffusée en Italie, et en capacité de rivaliser au même niveau que des entreprises avec des objectifs purement économiques.

5.2.1.1. Brève histoire de la coopération en Italie

Dès sa naissance, le mouvement coopératif italien est profondément connecté avec les autres pays européens et en particulier avec les pays les plus avancés, tels que la Grande-Bretagne, la France et l'Allemagne, grâce à la forte projection européenne de ses pères fondateurs¹⁰⁵¹. L'Italie a pu ainsi participer au processus de création des nouvelles institutions économiques

¹⁰⁴⁹ ALLEANZA DELLE COOPERATIVE ITALIANE, "Le cooperative attive in Italia. 2009-2014", *Note e commenti*, n° 27, 2015, p. 1.

Disponible ici : <<http://www.alleanzacooperative.it/wp-content/uploads/2015/03/Note-e-commenti-n27-Marzo-2015.pdf>>.

¹⁰⁵⁰ FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia. Un profilo storico-economico (1854-1992)*, Firenze, Vallecchi, 1997, pp. 5-6.

¹⁰⁵¹ Comme Francesco Viganò (1807-1891), Luigi Luzzatti (1841-1927) et Ugo Rabbeno (1863-1897) (Cf. FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., pp. 25-30).

qui a caractérisé l'Europe du XIX^{ème} siècle. Ainsi, également grâce à la coopération, l'Italie a fait partie de ce grand laboratoire des nouvelles formes d'entreprises qu'était devenue l'Europe, et qui a accompagné son développement économique¹⁰⁵².

Les premières entreprises coopératives sont créées en Italie dans les années 1850, et c'est dans les trente années suivantes, que tous les modèles d'entreprises coopératives élaborés dans les années précédentes par les autres pays européens, y font leur apparition¹⁰⁵³.

La première entreprise coopérative est le « Magasin de prévoyance de la société générale des ouvriers de Turin », créée à Turin (Piémont) en 1854 sous la forme d'une société de secours mutuel qui contenait en soi l'embryon de la coopération à la consommation¹⁰⁵⁴. Car, au delà des objectifs classiques de la société de secours mutuel, tels que l'instruction des associés, le mutualisme en cas d'infirmité et la prévoyance, cette forme d'associationnisme populaire poursuivait aussi le soutien de crédit aux associés, la fourniture privilégiée de matières premières et la vente des produits de première nécessité aux associés. Même si ces associations, à la différence du modèle anglais, ne vendaient qu'aux associés, et ainsi ne pouvaient pas tirer de profit ni distribuer une ristourne, elles constituent le premier élément permettant le passage du bénévolat à la coopération. En Italie, les coopératives de consommation s'engendrent donc dans la transformation des sociétés de secours mutuel existantes.

Les verrières d'Altare (Savone) constituaient en 1856 la première coopérative de production et travail, dont la structure était aussi strictement connectée aux sociétés de secours mutuel¹⁰⁵⁵. Ce modèle de coopération se référait aussi au modèle français des ateliers nationaux de Louis Blanc, soutenant l'emploi des travailleurs urbains dans les travaux publics. En Italie, cette forme de coopération regroupait des associés avec des compétences spécifiques et, en général, appartenant au monde de l'artisanat urbain (maçons, couturiers, serruriers, etc.). Les statuts de ces réalités étaient très hétérogènes en ce qui concernait la rémunération des associés et des travailleurs non-associés¹⁰⁵⁶.

Par rapport à la coopération de consommation et à celle de production et travail, la forme coopérative qui s'était développée davantage dans cette première période de diffusion de la coopération, était la coopération du crédit¹⁰⁵⁷. Déjà à la fin des années soixante du XIX^{ème} siècle En 1860, elle se présentait sous deux modèles : les banques populaires et les caisses rurales¹⁰⁵⁸. La banque populaire était née dans le but de simplifier l'accès au crédit pour la classe moyenne et populaire urbaine, et pour avaliser la croissance économique et réduire l'usure, tandis que la caisse rurale voulait favoriser l'accès au crédit pour la population rurale.

Une autre forme de coopération qui connut beaucoup de succès dès l'origine, ce fut la coopération agricole, surtout sous la forme du « Consorzio agrario »¹⁰⁵⁹, un regroupement

¹⁰⁵² BATTILANI Patrizia, *I mille volti della cooperazione italiana: obiettivi e risultati di una nuova forma di impresa dalle origini alla Seconda Guerra Mondiale*, in MAZZOLI Enea - ZAMAGNI Stefano (dir.), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, op. cit., pp. 97-102.

¹⁰⁵³ *Ibi*, p. 107.

¹⁰⁵⁴ FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., p. 22.

¹⁰⁵⁵ *Ibi*, pp. 21-23.

¹⁰⁵⁶ BATTILANI Patrizia, *I mille volti della cooperazione italiana: obiettivi e risultati di una nuova forma di impresa dalle origini alla Seconda Guerra Mondiale*, op. cit., pp. 115-116.

¹⁰⁵⁷ FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., p. 36.

¹⁰⁵⁸ BATTILANI Patrizia, *I mille volti della cooperazione italiana: obiettivi e risultati di una nuova forma di impresa dalle origini alla Seconda Guerra Mondiale*, op. cit., pp. 110-112.

¹⁰⁵⁹ FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., p. 49.

d'agriculteurs qui partageaient les coûts des semences ou des équipements, s'organisaient pour la vente des produits, créaient des magasins généraux, etc.

À partir de la naissance des premières entreprises coopératives italiennes, la coopération connaît un processus de grande diffusion et développement, et avait déjà à la fin du XIX^{ème} siècle, une physionomie très précise¹⁰⁶⁰ : elle était caractérisée par des entreprises très flexibles, étant en capacité de réaliser dans le même temps des activités différentes, et elle s'était surtout diffusée dans des contextes régionaux (Piémont, Lombardie, Émilie-Romagne, Toscane et Vénétie) où il y avait un fort tissu institutionnel qui à travers les associations de non-profit et les politiques communales, « diffusait l'idée de la construction d'un bonheur partagé et sollicitait les comportements coopératifs pour affronter des situations de besoin »¹⁰⁶¹.

Malgré cette diffusion limitée à certaines zones d'Italie, pendant les premières décennies du XX^{ème} siècle, la coopération italienne est ultérieurement renforcée par la législation favorable du gouvernement libéral qui avalise la fondation de plusieurs coopératives et la naissance des groupements de coopération. Dans cette période, les relations entre État et mouvements coopératifs commencent à devenir étroites. Jusqu'au moment de la Première Guerre Mondiale, le mouvement coopératif s'enracine tellement dans les politiques de l'État qu'il semble que la coopération « ne pourrait pas vivre [...] sans la protection de l'État »¹⁰⁶². En effet, dans les années 1919-1921, ce dernier trouve dans la coopération un moyen important de mettre en place sa politique économique et soutenir ainsi la naissance de nouvelles coopératives dans le domaine de la consommation, de la production et du travail et de l'agriculture.

Mais l'immédiat après-guerre modifie le sentier de développement de la coopération italienne qui, à partir de 1921, rencontre pour la première fois un moment de crise¹⁰⁶³. La chute des prix, due à la grave récession économique internationale, touche toutes les coopératives. Dans le même temps, les coopératives de production et travail voient, en raison des difficultés des finances publiques, se réduire les travaux qui leur avaient été confiés, et souffrent de la reconversion productive à laquelle sont soumis certains secteurs de production. Cette crise générale a également des répercussions sur le crédit coopératif. En outre, le mouvement coopératif subit une campagne de presse agressive l'accusant de parasitisme aux dépens de la finance publique, ainsi que des attaques violentes de la part d'escouades fascistes. L'ensemble de ces phénomènes conduit à un repliement rapide du mouvement coopératif, à la fermeture des plusieurs coopératives et à l'épuration des dirigeants de l'époque libérale avec l'entrée de dirigeant fascistes dans la coopération.

Cette phase de destruction du mouvement coopératif est suivie d'une phase de construction de la coopération fasciste¹⁰⁶⁴ culminant dans la dissolution en 1925 des deux plus grandes associations regroupant les coopératives italiennes, la Lega delle cooperative et la Confederazione delle cooperative italiane, et la constitution, l'année suivante, de l'Organisme national fasciste de la coopération qui avait des fonctions d'assistantat, de développement et de coordi-

¹⁰⁶⁰ *Ibi*, p. 72.

¹⁰⁶¹ BATTILANI Patrizia, *I mille volti della cooperazione italiana: obiettivi e risultati di una nuova forma di impresa dalle origini alla Seconda Guerra Mondiale*, op. cit., p. 123.

¹⁰⁶² FABBRI Fabio (dir.), *Il movimento cooperativo nella storia d'Italia 1861-2011*, Roma, Ediesse, 2011, p. 143.

¹⁰⁶³ FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., p. 117.

¹⁰⁶⁴ *Ibi*, ch. IV.

nation des sociétés et des autres organismes coopératifs et qui en 1931, sera intégré dans l'État corporatif. La restructuration du secteur coopératif mis en place par le fascisme, se basa ainsi sur l'insertion du mouvement coopératif dans les structures de l'État corporatif fasciste qui avait comme but la coordination des différents aspects de la production dans un cadre de forte subordination à l'État.

La période fasciste produit une mutation sectorielle de la coopération, en favorisant l'augmentation des coopératives de production et travail aux dépens des coopératives de consommation et des coopératives agricoles, et une limitation de la force innovatrice du mouvement, qui avait toujours inventé de nouveaux modèles de coopération pour répondre à l'émergence d'exigences et besoins¹⁰⁶⁵.

À la chute du fascisme, le nombre de coopératives était augmenté et les organismes dissous par les fascismes étaient reconstitués. En outre, les forces politiques de l'Italie post-fascisme voulaient favoriser la coopération, comme le montre en 1947, l'approbation de l'article 45 :

La République reconnaît la fonction sociale de la coopération à caractère mutuel et sans fins de spéculation privée. La loi en promeut et favorise l'augmentation avec les moyens les plus adaptés et en assure, avec les contrôles opportuns, le caractère et les finalités.

À partir des années cinquante, l'économie italienne croît énormément et le mouvement coopératif italien participe à ce « miracle économique »¹⁰⁶⁶. La croissance majeure de la coopération s'est vérifiée dans les régions de l'Émilie-Romagne, qui depuis le XX^{ème} siècle est devenue une sorte de capitale du mouvement coopératif italien, et du Trentin-Haut-Adige, dont les communautés locales étaient particulièrement sensibles à une approche collective de l'activité entrepreneuriale¹⁰⁶⁷.

Dans les années soixante-dix, la profonde transformation de la société et de l'économie dans les pays européens, a eu également plusieurs effets sur l'expérience des coopératives. Et si dans certains pays, comme l'Allemagne, la principale conséquence a été une crise profonde des idéaux coopératifs, en d'autres pays, comme l'Italie, il y a eu une transformation profonde et une redéfinition des finalités de la gouvernance et du modèle d'organisation coopératif¹⁰⁶⁸. Il en découle une autre vague d'expansion du mouvement coopératif italien qui commence à partir des années soixante-dix, à cause de la crise qui traverse l'économie¹⁰⁶⁹. Plusieurs facteurs participent à la croissance du mouvement coopératif dans cette période de crise : les jeunes, qui ne trouvent pas leur place dans le secteur privé, commencent à s'intéresser aux opportunités offertes par la coopération ; le gouvernement, qui doit affronter des difficultés économiques croissantes, voit dans la coopération un soutien à l'occupation ; les banques deviennent plus ouvertes et sensibles aux exigences du mouvement coopératif ; les entreprises

¹⁰⁶⁵ BATTILANI Patrizia, *I mille volti della cooperazione italiana: obiettivi e risultati di una nuova forma di impresa dalle origini alla Seconda Guerra Mondiale*, op. cit., pp. 138-139.

¹⁰⁶⁶ FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., p. 161.

¹⁰⁶⁷ HOYT Ann - MENZANI Tito, *Il movimento cooperativo internazionale: un gigante quieto*, in BATTILANI Patrizia - SCHRÖDER Harm G. (dir.), *Un'impresa speciale. Il movimento cooperativo dal secondo dopoguerra a oggi*, Bologna, Il Mulino, 2013, p. 60.

¹⁰⁶⁸ BATTILANI Patrizia - SCHRÖDER Harm G., *Introduzione. Problemi e sviluppi dell'impresa cooperativa*, in BATTILANI Patrizia - SCHRÖDER Harm G. (dir.), *Un'impresa speciale. Il movimento cooperativo dal secondo dopoguerra a oggi*, op. cit., pp. 19-20.

¹⁰⁶⁹ FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., p. 161.

en crise décident de se sauver à travers la coopération ; la coopération commence à se diffuser aussi dans les territoires du Sud Italie de l'Italie.

Dans les décennies suivantes, la coopération italienne a montré qu'elle était en capacité d'aller au-delà des secteurs traditionnels de la coopération, en développant un nouveau modèle de coopération, la coopération sociale, une forme particulière de coopération de travail qui, avec une structure *multistakeholder*, s'occupe d'instruction, de santé, en faisant bénéficier d'allocation et d'insertion des personnes défavorisées régies par la loi n° 382 du 8 Novembre 1991¹⁰⁷⁰.

La croissance générale des coopératives a été également favorisée par la loi n° 59 du 31 Janvier 1992¹⁰⁷¹, *Nouvelles normes en matière de sociétés coopératives*, qui a introduit des nouvelles modalités de financement des coopératives, parmi lesquelles une mesure obligeant les coopératives à donner le 3 % des bénéfices annuels à un fond pour la promotion et le développement de la coopération.

En faisant un bilan des développements du mouvement coopératif, il faut souligner qu'entre les années soixante-dix et les jours présents, les coopératives italiennes ont élargi leur base sociale, constitué des grandes entreprises en capacité de se distinguer dans le panorama de l'économie nationale, construit des nouveaux réseaux et élargi leur intérêt vers des nouveaux secteurs de production. Autrement dit, pendant les dernières décennies la coopération a atteint une phase de maturité lui permettant de faire concurrence aux entreprises traditionnelles. Un dynamisme qui, dans une période récente, a parfois conduit certaines forces politiques à essayer, avec peu de succès, de contrarier le mouvement coopératif pour limiter son expansion¹⁰⁷².

À ce jour, le mouvement démontre avoir atteint un haut niveau d'organisation et d'efficience, se caractérisant par la présence des de coopératives de grandes dimensions avec des milliers d'associés et des salariés qui travaillent sur une base nationale et internationale.

5.2.1.2. Un mouvement, trois courants de pensée

À la différence des autres pays, et déjà au début du XX^{ème} siècle, la coopération italienne s'était développée à partir des trois principaux courants politique-religieux, le courant marxiste, le courant catholico-social, et le courant libéral-démocratique, respectivement identifiés avec la « coopération rouge », la « coopération blanche » et la « coopération verte »¹⁰⁷³. Ces trois courants correspondent à trois organismes de coordination des coopératives : la Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, créée en 1886, la Confederazione cooperativa italiana, créée en 1921 par le mouvement social catholique, et l'Associazione Generale delle Cooperative Italiane (Agci), née en 1952 d'une scission interne à la Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue.

¹⁰⁷⁰ *Ibi*, p. 158.

¹⁰⁷¹ *Ibi*, pp. 159-159.

¹⁰⁷² GRANATA Mattia, *Impresa cooperativa e politica. La duplice natura del conflitto*, Milano, Mondadori, 2005, pp. 74-76.

¹⁰⁷³ HOYT Ann - MENZANI Tito, *Il movimento cooperativo internazionale: un gigante quieto*, in BATTILANI Patrizia - SCHRÖDER Harm G. (dir.), *Un'impresa speciale. Il movimento cooperativo dal secondo dopoguerra a oggi*, op. cit., pp. 59-60.

La Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue¹⁰⁷⁴ (Lega cooperativa ou Legacoop) prend ce nom en 1893, après sa création à Milan en 1886 sous le nom de Fédération nationale coopérative. Engendrée par la discussion autour du mouvement coopératif né en Italie à la fin du XIX^{ème} siècle, la Lega cooperativa avait été fondée dans le but de devenir le porte-parole des besoins des coopératives italiennes auprès de l'État. La Lega cooperativa était composée par une élite culturelle dont les orientations intellectuelles reflétaient deux modèles différents d'action : les défenseurs d'une coopération « neutre », moyen de dépassement de la lutte sociale ; les défenseurs de la coopération comme moyen de promotion économique des classes désavantagées. Déjà, dans la première décennie du XX^{ème} siècle, l'orientation socialiste de la Lega cooperativa va s'accroître en faisant du mouvement coopératif une action complémentaire de l'action revendicative du mouvement ouvrier, avec lequel elle a des relations toujours plus étroites. Après la Seconde Guerre Mondiale, les tensions entre les deux orientations de la Lega cooperativa conduisent à une scission qui est à l'origine de l'Associazione Generale delle Cooperative Italiane (Agci) en 1952 devenant l'organisme qui représente le filon neutre des coopérateurs de la Lega cooperativa. Dans ce cadre, la Lega cooperativa a toujours été l'expression de la solidarité des travailleurs dans le monde du bâtiment et des ouvriers contre les incertitudes du chômage, la maltraitance des patrons et l'isolement social, et avait comme but la transformation radicale des équilibres sociaux. Avec les années, surtout à partir des années cinquante et soixante, cette perspective s'est estompée de plus en plus en faveur de l'aspiration à transformer la coopération en troisième force économique de la nation à travers des organismes de coopératives de plus en plus grandes et centralisées, qui agissaient au niveau international. Pour parvenir à ce but, la Lega cooperativa a mis en place un processus de verticalisation, en accentuant la compétition du marché et la conduction managériale des grandes entreprises, et à ce jour, elle peut compter sur l'adhésion de coopératives parmi les plus grandes d'Italie, comme le groupe Coopérative de Consommateurs (Coop Italia) qui regroupe une grande chaîne de supermarchés. Les coopératives adhérant à la Lega cooperativa se trouvent surtout en Émilie-Romagne, Lombardie, Toscane et Piémont.

La Confederazione cooperativa italiana¹⁰⁷⁵ (Confcooperative), créée formellement en 1919 et constituée de fait en 1921, fut engendrée à partir de l'intervention du monde catholique dans la sphère sociale, déjà amorcée dans les dernières décennies du XIX^{ème} siècle. La première caisse rurale italienne naît en effet en 1883 à Loreggia (Padoue) et signe la première étape de l'action catholique dans la coopération du crédit, qui sera ensuite accompagnée par le soutien à la coopération agricole et de travail, surtout dans le milieu rural. À l'origine de la Confederazione cooperativa italiana on trouve également le désir de centraliser l'action des coopératives à orientation catholique et de soutenir auprès de l'État la coopération chrétienne. Au début, la Confederazione cooperativa italiana se présentait comme l'organisation des petits propriétaires agricoles, des artisans et de certaines fractions de la classe moyenne, qui désiraient avoir un canal pour gérer leur épargne au travers des caisses rurales et artisanes et des banques populaires. Pour toutes ces raisons, cet organisme était surtout une forme de coopération « défensive », qui avait principalement une fonction de raccord entre l'État et les petites

¹⁰⁷⁴ Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue : <<http://www.legacoop.coop/quotidiano/>>. FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., pp. 54-63, p. 95 et pp. 147-148.

¹⁰⁷⁵ Confederazione cooperativa italiana : <<http://www.confcooperative.it/>>. FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., pp. 63-71, pp. 115-116 et pp. 148-149.

entreprises et les petites propriétaires, mettant ainsi au second plan l'expansion et le consolidation des entreprises coopératives associées. Ceci explique le poids mineur de cette forme de coopération, à l'exception du Trentin. Les zones de diffusion majeure des coopératives adhérentes sont, bien évidemment, le Trentin, le Vénétie, la Lombardie, la Sicile et la Sardaigne.

L'Associazione Generale delle Cooperative Italiane¹⁰⁷⁶ (Agci) est le résultat d'une scission interne des composantes républicaines et socio-démocratiques de la Lega cooperativa n'acceptant pas le rapprochement de l'organisme avec le parti communiste italien. L'Agci eut un départ modeste, mais se renforça ensuite suffisamment pour obtenir sa reconnaissance officielle par l'État italien en 1962.

Une autre association nationale de représentation est l'Unione Nazionale delle Cooperative Italiane (Unci), née d'une scission interne de la Confederazione cooperativa italiana.

Pendant des années, les trois organismes se sont dotés d'une structure organisationnelle complexe, avec la formation de groupes verticaux et horizontaux avec un caractère territorial et national. En général, les centrales coopératives ont plusieurs missions, parmi lesquelles nous trouvons : la représentation et la tutelle des coopératives associées auprès des tiers ; l'assistanat technique des coopératives associées (administration, crédit, formation des cadres administratifs, etc.) ; contrôle de la nature mutuelle de la coopérative ; promotion de l'image du mouvement et des nouvelles coopératives ; coordination et organisation des coopératives. De cette manière, le mouvement coopératif s'est constitué en une série de systèmes d'entreprises, ayant chacun des caractéristiques différentes.

D'autre part, les trois centrales ont toujours coopéré, surtout en ce qui concerne la représentation du mouvement auprès des tiers et, à ce jour, une nouvelle forme de coopération est née sous la forme de l'Alleanza delle Cooperative Italiane¹⁰⁷⁷ (Aci).

Nous avons vu que la forte idéologisation du mouvement coopératif italien, née au début du XX^{ème} siècle, a provoqué beaucoup de divisions à l'intérieur du mouvement, divisions assez fortes pour survivre à l'interruption des activités des organismes coopératifs pendant les vingt années du fascisme (1925-1945). C'est seulement pendant les dernières décennies que les caractéristiques distinctives des mouvements se sont estompées à la suite d'une profonde atténuation des matrices idéologiques respectives : petit à petit, les centrales coopératives ont redimensionné leur connotation politique, en considérant de plus en plus le fonctionnement du marché et en réduisant l'accentuation de leur mission sociale¹⁰⁷⁸. Ainsi, le mouvement coopératif parvient à un état dans lequel il est possible de définir une maturité théorique et entrepreneuriale correspondant aussi à la libération de la tutelle des syndicats et des partis politiques auxquels elle était trop liée dans le passé¹⁰⁷⁹.

L'ensemble de ces phénomènes a conduit en 2011 à la constitution d'un seul organisme de coordination des coopératives italiennes regroupant les trois associations principales : l'Alleanza delle Cooperative Italiane. Cet organisme a déjà commencé son action de coordination des activités coopératives et à partir de janvier 2017 va se substituer à l'action de re-

¹⁰⁷⁶ Associazione Generale delle Cooperative Italiane : <<http://www.agci.it>>. FORNASARI Massimo - Zamagni Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., p. 147.

¹⁰⁷⁷ Alleanza delle Cooperative Italiane : <<http://www.alleanzacooperative.it/l-associazione>>.

¹⁰⁷⁸ GRANATA Mattia, *Impresa cooperativa e politica*, op. cit., p. 56 ss.

¹⁰⁷⁹ HOYT Ann - MENZANI Tito, *Il movimento cooperativo internazionale: un gigante quieto*, op. cit., pp. 61-62.

présentation des intérêts des coopérateurs auprès des tiers en ce moment partagée entre la Lega Cooperativa, la Confederazione cooperativa italiana et l'Agci.

5.2.1.3. Définition juridique de la « mutualité » et coopératives « spurie »

Au cœur de l'entreprise coopérative, et donc de la coopération entre ses membres, nous trouvons le but mutuel, c'est à dire l'intérêt à répondre aux besoins partagés par les associés dans le but de leur offrir un service à des conditions le plus avantageuses que celles offertes par le marché. Le but mutuel coïncide avec la racine sociale de l'entreprise coopérative et fait qu'elle conçoive le profit seulement comme un instrument pour rejoindre les objectifs des membres de la coopérative ou de la communauté d'appartenance.

Une des particularités de l'histoire coopérative italienne concerne la définition juridique de ce caractère « mutuel » de l'entreprise coopérative qui, constituant ce qui rend la coopérative différente des autres sociétés commerciales, est ce qui permet aux coopératives d'accéder aux réductions d'impôts prévues par la loi. Cependant, la définition du caractère mutualiste de la coopération n'a pas été toujours claire. Un manque de clarté qui a été à l'origine du phénomène des coopératives « spurie » (littéralement « fausses », « illégitimes »), c'est-à-dire des sociétés qui utilisent la structure coopérative pour poursuivre des objectifs spéculatifs et qui sont ainsi considérées comme de « fausses » coopératives, l'étant seulement du point de vue juridique car ne partageant pas l'« esprit » du mouvement coopératif.

Ce phénomène s'enracine dans la restructuration juridique de la coopération mise en œuvre dans la période fasciste, et débouchant en 1942 dans une nouvelle discipline juridique pour les sociétés coopératives définie dans le Code Civil¹⁰⁸⁰ fournissant encore aujourd'hui les bases du droit sociétaire coopératif. L'article 2511 se lit ainsi : « les entreprises ayant un but mutuel peuvent se constituer comme des sociétés coopératives à responsabilité illimitée et limitée » dont le « but mutuel » consiste à « fournir aux associés des produits et services ou opportunités de travail à des conditions plus avantageuses que celles qu'ils obtiendraient dans le marché et à travers l'outil de rémunération des ristournes ».

La mutualité n'était pas définie – et jamais ne le sera – de manière positive, mais mise en opposition au concept d'entreprise orientée au pur profit. Malgré ce choix législatif s'enracine dans la volonté de laisser plus de liberté au développement de la pratique économique¹⁰⁸¹, ce manque de clarification positive du « but mutuel » a autorisé à interpréter les normes du Code Civil comme s'ils avalisaient un modèle d'entreprise « spéculatif »¹⁰⁸². Pendant les années, avec la mutation des conditions socio-économiques et politiques, l'application du concept de mutualité s'est enrichie des nouvelles gradations qui vont de la mutualité « pure », c'est-à-dire une société qui agisse au seul avantage des associés et interagisse seulement avec eux, à une mutualité « spuria », c'est-à-dire une société qui interagisse avec un tiers au-delà des associés. Si la mutualité pure a caractérisé la naissance du mouvement coopératif, au fil des ans, il est devenu évident qu'une quelconque activité économique, même orientée vers les exigences

¹⁰⁸⁰ Les normes sur les sociétés coopératives se trouvent dans le Titre VI, *Des entreprises coopératives et des mutuelles d'assurance*, du Livre V, dédié au Travail, arts. 2511-2544.

¹⁰⁸¹ IVONE Massimo, *La mutualità prevalente nelle cooperative*, Bari, Cacucci, 2014, pp. 15-16.

¹⁰⁸² FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., p. 143.

des associés, ne pouvait pas faire abstraction des rapports avec le marché¹⁰⁸³. D'autre part, l'ouverture au marché n'a jamais été interdite aux coopératives italiennes et, en outre, l'accès aux capitaux externes induit normalement à agir selon les règles d'efficacité et d'efficience administrative qui favorisent aussi les associés¹⁰⁸⁴. Les problèmes concernent plutôt la prolifération des situations de mutualité « spuria » trop orientées vers l'entreprise spéculative et qui, finalement, sont seulement des sociétés qui s'« habillent » sous la forme de coopératives mais ne le sont pas et avalisent des phénomènes tels l'évasion fiscale et contributive, l'application des faux contrats et les formes du travail illicite.

Des mesures visant à contrer ces dégénérescences sont déjà prises déjà dans la « loi Basevi » du 1947 qui veut être une application directe de l'article 45 de la Constitution¹⁰⁸⁵. La « loi Basevi » est la première loi organique sur la coopération et fixe à la fois les principes solidaires et démocratiques sur lesquels doivent se baser les sociétés coopératives – le principe « un(e) associé(e) = une voix », la « porte ouverte », l'interdiction de cession des quotes-parts sans l'autorisation des administrateurs, la variabilité du capital social en fonction de la présence ou non des nouveaux associés – et les clauses certifiant l'exigence de mutualité ratifiées par la Constitution et permettant l'accès aux réductions d'impôts prévues par la loi. Dans ce cadre, elle régula aussi la vigilance sur les coopératives qui était confiée aux associations représentantes (Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue et la Confederazione cooperativa italiana) et au Ministère du travail.

Pendant les dernières décennies, les organismes de coordination des coopératives, tels que la Lega cooperativa et Confcooperative, ont accompli cette fonction de contrôle beaucoup mieux que le Ministère du travail, car pour eux l'identification et la fermeture de ces coopératives est une question très connectée à la crédibilité du mouvement, étant donné que la coopération profite d'une législation favorable à cause de ses hautes valeurs morales¹⁰⁸⁶.

Une étape importante dans le parcours de définition de la mutualité coopérative et du contraste du phénomène des coopératives « spurie », coïncide avec la réforme du droit sociétaire introduite par la loi n° 6 du 17 Janvier 2003.

Une première nouveauté de la réforme est que la mutualité est transformée en un trait distinctif de la coopérative et ainsi posée au centre du cadre réglementaire¹⁰⁸⁷.

D'autre part, la loi ne définit pas encore d'une manière positive la notion juridique de mutualité, car une définition trop précise de la mutualité pourrait constituer une limitation au développement futur du mouvement coopératif¹⁰⁸⁸, mais au moins elle différencie les coopératives « à mutualité prévalente » et les coopératives « diverses »¹⁰⁸⁹. Des réductions d'impôts sont prévues seulement pour la première typologie des coopératives. Ainsi, si la coopérative perd la qualification de coopérative « à mutualité prévalente » elle perd en parallèle la rédu-

¹⁰⁸³ IVONE Massimo, *La mutualità prevalente nelle cooperative*, op. cit., p. 18.

¹⁰⁸⁴ IL SOLE 24 ORE, “Soluzioni operative: cooperative a mutualità prevalente e riflessi fiscali”, *Diritto e Pratica delle Società*, n° 19, 2008, p. 1.

¹⁰⁸⁵ FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., pp. 151-152.

¹⁰⁸⁶ *Ibi*, pp. 149-150.

¹⁰⁸⁷ COSTA Antonio, *L'azienda cooperativa alla luce delle novità dal D.Lgs 17 gennaio 2003, n. 6*, Bari, Cacciucci, 2004, p. 20.

¹⁰⁸⁸ *Ibi*, p. 25.

¹⁰⁸⁹ *Ibi*, p. 20.

tion d'impôts et peut accéder uniquement aux autres types de facilités pour les coopératives (financières, de crédit, de prévoyance).

L'identification des différentes formes coopératives se base sur des critères « qualitatifs » et « quantitatifs » de mutualité poursuivie et sur des clauses statutaires¹⁰⁹⁰. Du point de vue qualitatif, seront considérées comme étant « à mutualité prévalente », les coopératives dont le service vers les associés, leur apport en matière de travail ou de produits et services est prévalent par rapport à l'ensemble de l'activité (art. 2512 du Code civil). Les critères quantitatifs de prévalence sont des critères objectifs définis dans l'art 2513 du Code civil et indiquent que les profits des produits et biens aux associés, les prestations du travail des associés et le coût des produits et services apportés par les associés doivent être supérieurs à 50 % de l'ensemble des profits, prestations et coûts de l'activité. Les clauses statutaires (art. 2514) sont des clauses non lucratives, qui imposent aux coopératives d'intégrer dans leur statut des interdictions concernant la distribution des dividendes et des réserves impartageables, et des obligations en cas de dissolution.

Dans l'ensemble, ces changements veulent à la fois ouvrir l'entreprise coopérative au marché et accroître la prise de responsabilité dans le choix du modèle coopératif qui, de plus en plus, doit être adopté pour les caractéristiques propres à sa nature et ses valeurs plutôt que pour un contexte d'avantages fiscaux¹⁰⁹¹.

Malgré ces limitations, le phénomène des sociétés qui abusent de la forme coopérative semble être encore très diffusé actuellement en Italie, au point que l'Alleanza delle Cooperative Italiane, a lancé en 2015, une proposition de loi populaire pour contrer les activités coopératives illicites¹⁰⁹². La proposition de loi appelée « Stop false cooperative » (Stop fausses coopératives)¹⁰⁹³ demande des « mesures plus contraignantes pour contrer le phénomène des fausses coopératives qui utilisent de manière instrumentale la forme juridique de la coopération pour poursuivre des finalités étrangères aux finalités mutualistes ».

5.2.2. Entreprendre autrement : les coopératives de production et travail italiennes

La société coopérative est reconnue par la Constitution qui pose au centre de l'action coopérative le but mutuel, pour cette raison elle ne peut pas avoir des finalités spéculatives et se différencie ainsi d'une entreprise purement capitaliste.

Dans ce cadre, s'il est légitime imaginer que des entrepreneurs puissent choisir la forme coopérative à cause de ses valeurs¹⁰⁹⁴, dans un milieu capitaliste comme celui de l'Italie, les

¹⁰⁹⁰ IL SOLE 24 ORE, "Soluzioni operative: cooperative a mutualità prevalente e riflessi fiscali", op. cit., pp. 2-3.

¹⁰⁹¹ SALANI Mario P., *Le basi istituzionali della forma cooperativa*, op. cit., p. 152.

¹⁰⁹² BIA Silvia, "«Stop false cooperative»: una proposta di legge contro sfruttamento e illegalità", *Il Fatto Quotidiano*, 15 Juin 2015. Disponible ici : <<http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/06/15/stop-false-cooperative-una-proposta-di-legge-contro-sfruttamento-e-illegalita/1780443/>>.

¹⁰⁹³ Stop false cooperative : <<http://www.stopfalsecooperative.it/proposta-di-legge/>>.

¹⁰⁹⁴ CUOMO Gaetano, *La cooperativa di produzione italiana e i modelli teorici di riferimento*, in JOSSA Bruno - BUONOCORE Vincenzo, *Organizzazioni economiche non capitalistiche. Economia e diritto*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 102.

raisons qui orientent vers le choix d'une coopérative concernent surtout les avantages offerts par cette forme sociétaire¹⁰⁹⁵.

En ce qui concerne sa constitution, une société coopérative est en effet très simple à réaliser et demande également des dépenses réduites et un capital social pas très élevé pouvant varier en fonction de l'admission de nouveaux associés. En outre, le risque financier est limité à la quote-part versée et, en cas de faillite, c'est la coopérative qui est responsable en tant que personne juridique. L'ensemble de ces caractéristiques a fait de la forme coopérative un choix obligé pour les entrepreneurs qui voudraient investir un capital social très réduit et avoir en parallèle une responsabilité limitée, au moins jusqu'à la création de la S.r.l. simplifiée.

Les autres bénéfices de la coopérative concernent les réductions d'impôts et l'opportunité d'accéder aux conventions publiques. De plus, la société coopérative avalise des formes organisationnelles très flexibles par rapport à la relation au travail et la composition sociale, permettant l'intégration des personnes défavorisées. Cette flexibilité favorise la participation de chaque associé à la construction de l'entreprise, car tous les associés participent de la même manière à l'activité entrepreneuriale, et la démultiplication des compétences à disposition.

Le soutien administratif, économique ou formatif de la part des organismes centraux coordonnant l'activité des coopératives ou de la part des autres coopératives¹⁰⁹⁶ complètent le cadre des avantages offerts par le choix de mettre en place une société coopérative en Italie.

D'autre part, ce sont exactement les aspects qui différencient la société coopératives des autres sociétés commerciales, c'est-à-dire le manque d'orientation au profit et la structure démocratique, qui peuvent limiter le développement d'une activité économique¹⁰⁹⁷. Tout d'abord, pour avoir accès aux réduction d'impôts il faut respecter les critères du but mutualiste, ceci signifie qu'il a des obligations à respecter qui n'existent pas dans les sociétés orientées au profit, comme le fait que la distribution des bénéfices est très limitée. En outre, en cas de réduction du travail, la participation aux risques financiers de l'entreprise implique également une réduction des salaires des associés. Dès leur création¹⁰⁹⁸, une des difficultés des entreprises coopératives est de peiner à trouver des financements. Enfin, la structure démocratique de la coopérative implique que les choix stratégiques soient soumis au vote des associés, un aspect pouvant ralentir les prises de décisions. L'ingénieur Giuseppe Felchilcher, président de la société coopérative sociale onlus ISB - Immobilière Sociale de Brescia, nous a expliqué ce phénomène de manière ironique : « On pense que dans la démocratie il faut toujours se réunir pour prendre des décisions, et à la fin, on se rencontre aussi quand il n'y a aucune décision à prendre »¹⁰⁹⁹.

Si en Italie, un groupe d'entrepreneurs décide de s'orienter vers le choix de la société coopérative, en fonction de l'activité économique qu'il veut développer, il peut choisir entre plusieurs formes de coopératives, dont les principales sont : les coopératives de production et travail, qui ont comme finalité la garantie d'un travail stable et équitable rémunéré ; les coopérative de consommation, constituée des consommateurs associés ; les coopératives agri-

¹⁰⁹⁵ FOGLIO Antonio, *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo*, op. cit., p. 118.

¹⁰⁹⁶ CUOMO Gaetano, *La cooperativa di produzione italiana e i modelli teorici di riferimento*, op. cit., p. 101.

¹⁰⁹⁷ FOGLIO Antonio, *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo*, op. cit., p. 118.

¹⁰⁹⁸ FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., p. 152 ss.

¹⁰⁹⁹ Entretien avec Giuseppe Felchilcher, le 21 Septembre 2016.

coles ; les coopératives du bâtiment, qui construisent des habitations pour les associés ; les coopératives de transport, qui s'occupent du transport des personnes et des biens, livraisons, etc. ; les coopératives sociales, qui répondent aux exigences de la collectivité

Dans les prochaines pages, nous allons détailler le fonctionnement des coopératives de production et travail qui regroupent des travailleurs à la recherche des meilleures conditions de travail et de rémunération par rapport à celles offertes par les entreprises capitalistes. Les coopératives de production et travail sont à l'origine d'une forme particulière de sociétariat qui coïncide avec celui des associés travailleurs. Les associés travailleurs sont à la fois travailleurs-dépendants et associés-entrepreneurs de la coopérative et pour cette raison, ils sont de plein droit des « entrepreneurs de soi-même ». Cependant, comme nous allons le voir, cette forme spécifique de sociétariat est confrontée à l'action illicite des coopératives « spurie ».

Enfin, nous allons dédier un paragraphe à une évolution toute italienne des coopératives de production et travail consistant en les coopératives sociales, voire des coopératives qui s'occupent des services à la personne et qui ont une structure *multi-stakeholder*.

5.2.2.1. Les coopératives de production et travail

Les coopératives de production et travail sont créées pour donner à leurs associés l'opportunité d'accéder à de meilleures conditions du travail par rapport à celles du marché, que ce soit en termes qualitatifs ou économiques. Les coopératives de production et travail veulent garantir aux associés un travail stable et rémunéré équitablement à partir de la production d'un bien ou de la prestation d'un service pour des tiers¹¹⁰⁰. L'associé de cette typologie d'entreprise est en parallèle entrepreneur et travailleur et s'engage à un échange avec la coopérative sur la base de sa prestation de travail.

Les coopératives de production et travail italiennes sont actives dans les secteurs de l'artisanat (coopératives manufacturières), du bâtiment, des services (transports, tourisme culture, ménage, restauration). Les coopératives sociales de services à la personne font partie de ce dernier secteur, une invention purement italienne qui, depuis 1991, est encadrée par une législation spécifique. À partir de l'époque du fascisme, la forme de coopération de production et travail est la forme de coopérative la plus diffusée sur le territoire national et, à ce jour, celle qui caractérise le plus la coopération italienne au niveau international¹¹⁰¹.

Évolution des associations de secours mutuel, les coopératives de production et travail, veulent dès leur création, offrir de meilleures conditions de travail et de rémunération par rapport à celles offertes par les entreprises capitalistes. À cause de cet élan anticapitaliste, semblable à celui des Sociétés coopératives et participatives françaises, à partir de 1880, l'histoire des coopératives de production et travail italiennes se connecte avec celle du mouvement ouvrier italien, trouvant son apogée dans les années cinquante, avec le rapprochement de la Lega cooperativa et du parti communiste italien¹¹⁰². Dans la coopération, le mouvement ouvrier

¹¹⁰⁰ CARTA Antonio, *La cooperazione parte significativa del «sistema Italia»*, in SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, Bologna, Il Mulino, 2008, p. 155 ss.

¹¹⁰¹ FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., p. 176.

¹¹⁰² SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, goWare, version numérique, 2015, pp. 2543 ss. Giulio Sapelli reprenne la suivant affirmation de Valentino Pittoni : « La cooperativa di produzione è nata, per lo più, non per principio cooperativistico, ma per dare lavoro a operai disoccupati o vittime di scioperi,

voit l'opportunité de passer de la mobilisation collective, qui veut négocier de nouvelles conditions de travail, à la réalisation des unités économiques autogérées. Cependant, ce processus de transformation n'est pas simple et sans contraintes ou critiques¹¹⁰³, et avant d'arriver à la forme actuelle, comme le souligne Giulio Sapelli dans sa reconstruction de l'histoire du mouvement coopératif italien : « ce processus de transformation des travailleurs dépendants en "entrepreneur collectif de soi-même" est très tourmenté »¹¹⁰⁴.

Ce processus se mêle avec l'histoire politique italienne, qui affirme de plus en plus sa suprématie sur les dynamiques économiques du pays¹¹⁰⁵. Dans ce cadre, entre monde coopératif et monde politique s'instaure un rapport qui alterne périodes de conflit politique (dernières décennies du XIX^{ème} siècle et après la Seconde Guerre Mondiale) et périodes de conflit économique (après la Première Guerre Mondiale et dans les dernières décennies du XX^{ème} siècle)¹¹⁰⁶. Étroitement liée à l'histoire de la Lega cooperativa, la coopération de production et travail est l'exemple le plus important de ce processus qui caractérise l'histoire des coopératives italiennes. Pendant les dernières décennies du XX^{ème} siècle, à la capacité du mouvement coopératif de s'affirmer dans le monde économique comme une force autonome et mature, correspond de manière proportionnelle, une prise de distance de la coopération avec le système politique. Cette évolution a conduit à concevoir les coopératives de production et travail de moins en moins comme un moyen de revendication sociale, à la faveur de leur valorisation en tant qu'entreprises qui agissent dans le marché économique.

Cependant, dans un contexte à prévalence capitaliste, l'élan anticapitaliste des coopératives de production et travail italiennes, les a souvent faites considérer comme des entreprises secondaires par rapport aux entreprises capitalistes. Une conception, comme l'explique Gaetano Cuomo¹¹⁰⁷, avalisée aussi par la législation qui règle la coopération et qui a été constituée à la fin du Fascisme et au début de la République (Code civil 1942 et loi Basevi 1947). En effet, la coopération y est décrite comme une organisation au seul service des associés, ces derniers étant invités à garder leur autonomie entrepreneuriale et leur individualité par rapport à la coopérative. Si cette description est encore valable pour les coopératives de consommation ou les coopératives agricoles, elle ne reflète pas la réalité en ce qui concerne les coopératives de production et travail, cachant l'élément entrepreneurial, aspect fondamental les caractérisant.

Pour un associé, l'adhésion à la coopérative de production et travail ne représente pas seulement une manière d'obtenir des opportunités occasionnelles de travail, mais la participation à un projet entrepreneurial impliquant l'adhésion de la totalité de son capital humain et dans la plupart des cas, l'utilisation d'une grande partie de son patrimoine personnel. En outre, de la même manière que l'entreprise capitaliste, la coopérative de production est de plein droit

oppure per l'illusione, quasi sempre finita con dolorosissimi insuccessi, di poter affrontare la potente organizzazione industriale capitalistica con miseri mezzi, e sia pure, col più lodevole idealismo.

¹¹⁰³ Cf. PITTONI Valentino, "La cooperazione di produzione", *La cooperazione italiana*, 27 février 1922 : « La coopérative de production est principalement née non par le principe de coopération, mais pour offrir du travail à ouvriers demandeurs d'emploi ou victimes des grèves, ou encore pour l'illusion, presque toujours fini avec des insuccès très douloureux, de pouvoir affronter la puissante organisation industrielle capitaliste avec des moyens très limités, et, au même temps, avec l'idéalisme le plus louable » (cité in SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, op.cit., p. 2500).

¹¹⁰⁴ SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, op.cit., p.2588.

¹¹⁰⁵ *Ibi*, p. 2869 ss.

¹¹⁰⁶ GRANATA Mattia, *Impresa cooperativa e politica*, op. cit., pp. 77-79.

¹¹⁰⁷ CUOMO Gaetano, *La cooperativa di produzione italiana e i modelli teorici di riferimento*, op. cit., p. 90-92.

une entreprise qui produit des biens et services et qui doit ainsi définir une stratégie entrepreneuriale pour entrer dans le marché. D'autre part, à la différence de l'entreprise capitaliste, les associés n'exercent que les missions des travailleurs traditionnels, car ils participent aux activités d'entrepreneuriat collectif¹¹⁰⁸. En définitive, si les autres typologies coopératives sont des organisations des services créées pour fournir un avantage spécifique aux associés, la coopérative de production est une entreprise qui, pour fournir des services aux associés, doit obligatoirement s'insérer dans le marché et rivaliser avec les entreprises traditionnelles, également en ce qui concerne l'entrepreneuriat. Ceci signifie que, à la différence des autres formes coopératives, il y a dans la coopérative de production et travail, une prévalence de l'élément entrepreneurial sur l'élément de service, lui permettant de se présenter sur le marché en se plaçant au même niveau que des entreprises capitalistes.

D'autre part, l'entrée et l'action entrepreneuriale dans le marché, se basent sur des présupposés différents de ceux d'une entreprise capitaliste, car les coopératives ont des fonctions sociales spécifiques qui ne se trouvent pas dans les entreprises capitalistes¹¹⁰⁹. Tout d'abord, au niveau juridico-politique, dans une économie à prévalence capitaliste telle que l'économie italienne, où le capital contrôle le travail, il faut noter que les coopératives qui permettent aux travailleurs de participer aux profits ont une fonction de rééquilibrage vers le pluralisme économique. Car la forme coopérative de production et travail, en valorisant la participation des associés travailleurs aux bénéfices, applique une forme d'organisation et production qui est cohérente avec les normes de la Constitution italienne¹¹¹⁰, mais qui n'est pas souvent mise en pratique. De cette manière, la coopération de production et travail contribue à compléter la démocratie politique. De plus, comme les autres formes de coopération¹¹¹¹, la forme d'entreprise coopérative de production et travail valorise la formation du capital humain. À savoir, cette forme de coopération avalise les comportements coopératifs, promeut la solidarité et augmente la confiance, un ensemble d'éléments engendrant la croissance économique et la création de nouveaux postes de travail dans des espaces qui ne sont pas occupés par l'entreprise capitaliste.

Aujourd'hui, la coopération de production et travail compte plus de mille coopératives et cinq consortiums avec 37 mille dépendants, dont plus de vingt-quatre mille associés-travailleurs, pour un volume d'affaires d'environ dix milliard d'euros. La coopération de production et travail a assez bien résisté aux effets de la crise au moins jusqu'en 2015, année ayant signé la débâcle des coopératives du bâtiment¹¹¹². Cependant, la crise a également avalisé la diffusion du phénomène des « workers buyout », c'est-à-dire l'acquisition d'une socié-

¹¹⁰⁸ Un ensemble de fonctions qui, de fait, excluent l'activité productive individuelle au-delà de la dynamique coopérative.

¹¹⁰⁹ CUOMO Gaetano, *La cooperativa di produzione italiana e i modelli teorici di riferimento*, op. cit., pp. 93-94.

¹¹¹⁰ Cf. C'est le cas de l'article 43 de la Constitution italienne qui dans des conditions particulières, attribue des entreprises « à des communautés des travailleurs ou usagers » et de l'article 46, qui reconnaît « le droit des travailleurs à collaborer, dans les manières et les limites définies pas la loi, à la gestion des entreprises » et ceci avec la finalité « de l'élévation économique et sociale du travail ».

¹¹¹¹ § 1.3.1.2. *L'identité coopérative : opportunités et limites*, p. 114.

¹¹¹² VESENTINI Ilaria, « Coop di produzione e lavoro verso l'alleanza con i servizi: conti 2015 in recupero ma previsioni pessimistiche », *Il Sole 24 Ore*, 29 Février 2015. Disponible ici <<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-02-29/coop-produzione-e-lavoro-l-alleanza-i-servizi-conti-2015-recupero-ma-previsioni-pessimistiche-122815.shtml?uuid=ACUynFeC>>.

té en faillite, récupérée par les travailleurs sous la forme de coopérative de production et travail dans le but de ne pas perdre leur poste de travail et de ne pas disperser leur compétences¹¹¹³.

5.2.2.2. *Le rôle de l'associé travailleur*

Avec la diffusion des théories du capital humain dans le monde des entreprises, il est de plus en plus clair de nos jours, que le développement d'une entreprise n'est plus seulement économique, mais concerne une perspective plus ample se basant en parallèle sur les qualités humaines et professionnelles de ceux qui appartiennent à la société. L'individu devient une source fondamentale de richesse pour une entreprise et ainsi, la force d'une société se trouve dans la valeur de son capital humain et la manière dont il participe à la vie de l'organisation. Dans ce cadre, la coopération soutient le développement d'une participation de qualité de la part des professionnels, à cause de leur implication dans la prise de décision et de responsabilité qui caractérisent la forme entrepreneuriale coopérative. À la différence de l'entreprise purement capitaliste, la coopération offre un surplus au professionnel qui n'est pas un simple dépendant, car, comme le remarque Mario P. Salani : « Avant d'être cent dépendants, les cent associés d'une coopérative de travail sont cent entrepreneurs, en capacité d'affronter des problèmes complexes et nécessitant leur implication »¹¹¹⁴. L'une des tâches d'une coopérative sera de favoriser la participation active et dynamique des associés. Une tâche qui n'est pas toujours simple à accomplir, surtout en cas de grandes dimensions.

Dès sa naissance, le mouvement coopératif italien met au centre de son activité la promotion économique et culturelle des associés. En effet, comme le souligne Patrizia Battilani dans sa reconstruction de l'histoire des coopératives italiennes, l'une des caractéristiques partagée par les trois principaux courants culturels de la coopération italienne fut d'imaginer cette forme d'entreprise comme « l'unique en capacité d'accompagner la rémunération avec la croissance humaine et culturelle des travailleurs, des consommateurs et des associés en général »¹¹¹⁵. Pour atteindre ce but, les premières coopératives offraient des salaires plus élevés aux taux d'intérêt plus contenus (mécanisme des prix), introduisaient des formes d'indemnisation (en cas d'accident ou maladie, pour la vieillesse) pour compenser le manque de l'État ou encore promouvaient des activités qui voudraient avaliser l'instruction et la formation des associés (création des bibliothèques ou activation des cours professionnels). Cet effort s'est traduit par des propositions par la mise en œuvre de meilleures conditions de travail, de salaires, d'indemnisation et d'opportunité de développement culturel de la part des coopératives.

Aujourd'hui la coopérative est une forme de société qui permet à chaque associé d'être un entrepreneur étant donné qu'il participe à la gestion de l'organisation. Chaque associé est en effet « entrepreneur de soi-même »¹¹¹⁶ et peut en parallèle compter sur un groupe d'associés

¹¹¹³ VIETA Marcelo, «Le nuove cooperative di produzione e lavoro e il fenomeno del workers buyout», *Euricse.eu*. Disponible ici : <<http://www.euricse.eu/it/projects/le-nuove-cooperative-di-produzione-e-lavoro-e-il-fenomeno-del-workers-buyout/>>.

¹¹¹⁴ SALANI Mario P., *Le basi istituzionali della forma cooperativa*, op. cit., p. 180.

¹¹¹⁵ BATTILANI Patrizia, *I mille volti della cooperazione italiana: obiettivi e risultati di una nuova forma di impresa dalle origini alla Seconda Guerra Mondiale*, op. cit., p. 129.

¹¹¹⁶ FOGLIO Antonio, *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo*, op. cit., p. 115.

alliés qui mettront leurs compétences à disposition. Les catégories des associés en Italie sont cinq¹¹¹⁷ : les associés coopérateurs, qui participent activement à l'échange mutuel ; les associés subventionnistes, qui participent au développement économique de la coopérative de plusieurs manières (loi 59/92) ; les associés travailleurs (ou prestataires), qui offrent leur prestations de travail (loi 381/91) ; les associés volontaires, qui offrent leur activité gratuitement dans les coopératives sociales (loi 381/91) ; et les associés usagers, qui sont ceux qui bénéficient du service ou de la prestation de la coopérative.

Les associés travailleurs sont une catégorie particulière d'associés, car ils ont à la fois la fonction de travailleur-dépendant et d'associé-entrepreneur. Cette double opportunité est offerte par les coopératives de production et travail et les coopératives sociales et implique l'instauration entre l'associé travailleur et la coopérative, de deux rapports juridiques¹¹¹⁸ : le rapport associatif et le rapport du travail (loi n° 142 du 3 Avril 2001).

Le rapport associatif s'instaure lorsque l'associé adhère à la coopérative et acquiert ainsi les droits et devoirs spécifiques des associés concernant la participation à la gestion de l'entreprise en contribuant : à la formation de ses organismes sociaux et à la définition de sa structure directive ; à l'élaboration des programmes de développement de l'entreprise et de ses choix stratégiques ; à la réalisation des processus productifs de l'entreprise ; au risque d'entreprise, en participant à la formation du capital social ; au développement de l'entreprise, en mettant à disposition ses capacités professionnelles.

Le rapport de travail entre coopérateur et coopérative peut avoir une forme subordonnée, autonome ou « para-subordonnée ». En signant ce contrat, le collaborateur contribue à la réalisation des objectifs sociaux de la coopérative et acquiert droits et devoirs en fonction du contrat stipulé.

Les coopératives sont tenues de rédiger une réglementation qui définit tous les rapports de travail à travers lesquels les associés contribuent à la réalisation des objectifs sociaux. Dans ce cadre, l'associé travailleur a droit à un traitement économique proportionnel à la quantité et à la qualité de la prestation du travail¹¹¹⁹. Ce traitement ne doit pas être inférieur aux minimums prévus, pour des fonctions analogues, par la négociation collective nationale de secteur ou de catégorie. Ceci veut dire que pour les rapports différents du travail subordonné, en manque de contrats ou accords spécifiques, le traitement économique doit respecter les honoraires moyens prévus pour les prestations analogues de travail autonome.

Dans l'ensemble, la discipline de travail des coopératives est moins rigide que celle d'autres entreprises¹¹²⁰ ; un aspect qui implique plusieurs problèmes.

Aujourd'hui, l'un des problèmes les plus délicats de la relation entre coopérative et associé-travailleur concerne la question des coopératives « spurie », c'est-à-dire des coopératives qui ont la *forme* mais non les *contenus* de la coopérative. L'élément le plus déformé par ces fausses coopératives concerne la qualité et la nature du travail qui caractérise la prestation de l'associé, car elles tendent à utiliser le schéma associatif pour cacher des rapports de travail

¹¹¹⁷ *Ibidem*.

¹¹¹⁸ «Il socio lavoratore di cooperativa», *Cliclavoro.gov.it*. Disponible ici :

< <https://www.cliclavoro.gov.it/Cittadini/SettoriSpecifici/Pagine/Il-socio-lavoratore-di-cooperativa.aspx> >.

¹¹¹⁹ BERRETTA Giuseppe, *Le tutele del socio lavoratore*, in SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, op. cit., p. 103 ss.

¹¹²⁰ Cf. NOGLER Luca, *La sfida della qualità del lavoro subordinato del socio-lavoratore*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative*, op. cit., p. 322 ss..

purement subordonné, en bénéficiant non seulement des facilités prévues pour les coopératives, mais aussi de la réglementation moins rigide qui définit la relation de travail avec les associés-travailleurs¹¹²¹. De cette manière, comme le remarque Mario P. Salani, étant donné que, dans les coopératives « spurie » les principes démocratiques et participatifs, au cœur de la coopération, ne sont pas respectés, la relation du travail entre travailleur et coopérative est « de plus en plus “aplatie” sur l’asymétrie typique du rapport de dépendance »¹¹²².

Ces applications illicites renvoient à un problème plus général, la définition opaque de la relation entre associé travailleur et coopérative, où la réglementation n’assimile pas complètement l’associé travailleur au travailleur salarié classique et n’explique pas clairement quels sont les aspects qui différencient ces deux figures de travailleurs. Une ambiguïté qui s’enracine dans la duplicité des formes contractuelles (contrat du travail et contrat social), comme le signalait déjà le juriste Luca Nogler¹¹²³ en 2006, quand il analysait l’effet de la vague de réformes du monde coopératif italien en 2001-2003. Dans une réflexion suivante, Giuseppe Berretta, qui reprend le fil du discours de Nogler, soutient que la solution à cette ambiguïté est à chercher dans le plus ample débat né autour des protections concernant les « travailleurs non standard »¹¹²⁴. Le juriste italien identifie les « travailleurs non standard » avec ceux qui, même s’ils ne rentrent pas dans la typologie classique du travail subordonné à temps plein, se trouvent dans une situation de subordination ou de para-subordination, en offrant leur activité dans une condition de subordination, paritaire ou non, par rapport au donneur d’ordre. En définitive, Berretta affirme que les associés travailleurs se trouvent dans une condition comparable à celle des travailleurs qui, selon notre définition, appartiennent aux « zones grises » du travail. En partageant la perspective de Nogler, selon le juriste, ce manque d’assimilation complète du contrat des associés travailleurs au contrat des travailleurs salariés classiques, se trouve à l’origine de plusieurs courts circuits dans la relation entre associé travailleur et coopérative, qui avalisent de nouvelles formes de précarité au sein de la coopération.

Un constat qui, en effet, ne représente pas une nouveauté, car déjà en 1997 Andrea Fumagalli, dans son analyse sur le thème de l’accumulation flexible en Italie¹¹²⁵, décrivait le rôle du monde coopératif dans l’expérimentation de nouveaux modèles de flexibilité. Il soulignait que le phénomène postfordiste de flexibilisation du travail était particulièrement évident dans le domaine coopératif, en raison de la structure flexible et adaptable de la forme coopérative d’entreprise et de l’engagement humain de ses travailleurs. Dans ce cadre, il soutenait que « le système des coopératives est l’une des principales voies qui permettent la diffusion des typologies du travail à plus haute intensité d’exploitation » et qu’ainsi « le travailleur des coopératives (l’associé travailleur) représente la typologie idéale de travailleur dans le paradigme de l’accumulation flexible »¹¹²⁶. D’autre part, souligne encore Fumagalli, en se référant surtout à l’action de la Lega cooperativa, le manque d’organismes de représentation du travail autonome flexible et précaire, a conduit de plus en plus les nouvelles générations de travailleurs vers la coopération, qui offrait de nouvelles occasions d’identification collective et de repré-

¹¹²¹ BERRETTA Giuseppe, *Le tutele del socio lavoratore*, op. cit., p. 88.

¹¹²² SALANI Mario P., *Introduzione*, in SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, op. cit., p. 44.

¹¹²³ NOGLER Luca, *La sfida della qualità del lavoro subordinato del socio-lavoratore*, op. cit., p. 306.

¹¹²⁴ BERRETTA Giuseppe, *Le tutele del socio lavoratore*, op. cit., p. 116.

¹¹²⁵ FUMAGALLI Andrea, *Aspetti dell’accumulazione flessibile in Italia*, op. cit., pp. 147-149.

¹¹²⁶ *Ibi*, pp. 148-149.

sentation¹¹²⁷. La coopération semble ainsi accueillir non seulement les travailleurs qui, par choix, ne veulent pas s'insérer dans un lien de subordination, mais également ceux qui sont refusés par le marché du travail italien.

En définitive, le monde de la coopération et celui des nouvelles générations des travailleurs autonomes semblent se mêler depuis des décennies, à la fois pour des raisons de précarités que les ambiguïtés législatives de la forme coopérative d'entreprise avalise, et en raison du désir d'identification des précaires et des exclus du marché du travail italien. Nous verrons dans l'analyse de Doc Servizi de quelle manière cette rencontre peut devenir une opportunité de croissance pour les deux réalités.

5.2.2.3. *Un cas particulier : les coopératives sociales*

Les coopératives sociales répondent aux exigences de la collectivité (personnes défavorisées) et sont composées par des coopératives qui gèrent les services socio-sanitaires et éducatifs (centres sociaux, *housing* social, centres de rééducation, structures sanitaires, centres de formation, etc.), qui supportent l'insertion des sujets socialement défavorisés et qui, en général, ouvrent de nouveaux marchés dans la coopération sociale. La coopérative sociale est fondamentalement une coopérative de travailleurs, mais la présence dans l'assemblée des associés recevant les services, donne à la forme classique de la coopérative du travail une dimension *multi-stakeholder*¹¹²⁸. La dimension *multi-stakeholder* de la coopérative sociale inclut aussi les représentants de la communauté locale, qui occupent une place dans le comité exécutif avec les associés prestataires et les associés usagers des services de la coopérative.

En Italie, il existe deux types de coopératives sociales : les coopératives sociales pour services socio-éducatif (Type A), qui sont des coopératives de travail dont les associés, professionnellement compétents, mettent en pratique programmes et interventions d'assistantat, d'éducation ou de soin de la santé ; les coopérative sociales pour l'insertion des sujets défavorisés (Type B) (porteurs de handicap, toxicomanes, mineurs avec l'âge minimum pour travailler, condamnés à des mesures alternative à la détention, ex-détenus, etc.) dans plusieurs domaines du monde productif : agricole, commercial, artisanal, services.

L'Italie a eu un rôle de pionnier dans le secteur des coopératives sociales, car la première coopérative de services à la personne a été créée dans ce pays en 1963. Les coopératives sociales, encore presque inexistantes avant la deuxième moitié des années soixante-dix, ont connu une grande diffusion à partir des années quatre-vingt à cause de la demande croissante de services par un grand nombre de personnes défavorisées et de la crise toujours plus accentuée de l'État social italien¹¹²⁹. Les coopératives de services sociaux se sont en effet multipliées depuis leur création, en raison de la tendance des administrations locales à externaliser de plus en plus la production de ces services¹¹³⁰. La naissance de cette forme coopérative a donc amené une prise de conscience des limites, à la fois de l'assistantat bénévole dans la

¹¹²⁷ *Ibi*, pp. 151-152.

¹¹²⁸ ZAMAGNI Vera, *Un mondo di varianti: settori e modelli*, in BATTILANI Patrizia - SCHRÖDER Harm G. (dir.), *Un'impresa speciale. Il movimento cooperativo dal secondo dopoguerra a oggi*, op. cit., pp. 117-118.

¹¹²⁹ FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., p. 179.

¹¹³⁰ ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2008, p. 95.

fourniture des services sociaux de plus en plus articulés et complexes, et de l'action de l'État dans ces secteurs.

En face de ces besoins, la coopération de production et travail est reconnue comme la forme la plus adaptée pour garantir une transparence et offrir une organisation entrepreneuriale aux activités à caractère solidaire. D'autre part, ces formes de coopératives ont des objectifs différents par rapport à ceux des coopératives de travail et proposent une nouvelle manière de concevoir la coopération. Dans la perspective des coopératives de services sociaux, la mutualité prend une signification plus élargie, car elle ne se limite pas à satisfaire au mieux les intérêts des associés, mais a comme but l'extension de ses bénéficiaires aussi au-delà du cercle de ses membres. Une perspective progressivement partagée par des centaines de coopératives, ayant à cœur de promouvoir la solidarité sociale et considérant le travail comme un moyen permettant d'atteindre cet objectif.

Très rapidement, la spécificité de ce modèle par rapport à celui d'une coopérative classique de production et travail génératrice de services, va s'affirmer et permettre la mise en place d'une législation spécifique. La loi n° 382 du 8 novembre 1991¹¹³¹ veut promouvoir cette nouvelle forme de coopérative qui se base sur un principe de solidarité qui va au-delà des intérêts des associés. La loi reconnaît ainsi trois types d'associés pour la coopérative sociale : les associés prestataires (associés-travailleurs), qui ont un rapport de travail salarié avec la coopérative ; les associés usagers, ceux dont les besoins sont satisfaits; et les associés volontaires, qui collaborent gratuitement aux activités de la coopérative.

Plus récemment, le rôle de cette forme de coopération a été très important dans le processus de réforme du système italien des indemnisations et allocations, car les coopératives ont permis le passage d'un modèle d'État social voulant améliorer les *conditions* de vie des citoyens, à un modèle voulant améliorer leurs *capacités* de vie. Ce rôle, selon Stefano Zamagni et Vera Zamagni, est évident dans la loi 328/2000 qui, en s'inspirant du modèle des coopératives sociales, introduit la pratique de subsidiarité horizontale dans les nouveaux systèmes des allocations et des indemnisations italiennes¹¹³².

Dès leur naissance, les coopératives sociales ont eu un succès extraordinaire. Une tendance positive qui est confirmée par l'importante augmentation du profit, du nombre des coopératives et des postes de travail dans ce secteur¹¹³³ et par le fait qu'aujourd'hui, la plus grande partie des services sociaux italiens sont reliés au système des coopératives sociales.¹¹³⁴ Les plus grands consortiums des coopératives sociales adhèrent au Confcoop, mais aussi Legacoop peut compter sur un grand nombre de coopératives sociales.

Ce modèle s'est diffusé aussi au-delà des frontières italiennes. En France, les caractéristiques des Scic (Société coopérative d'intérêt collectif)¹¹³⁵, créées en 2001, reprennent en grande partie celles des coopératives sociales italiennes. Même chose en Espagne, Portugal et Grèce, pays ayant suivi l'exemple italien en créant respectivement la coopérative à initiative sociale (1999), la coopérative de solidarité sociale (1998) et la coopérative sociale à responsa-

¹¹³¹ FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia*, op. cit., p. 158 et p. 180.

¹¹³² ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, op. cit., p. 95.

¹¹³³ MUSELLA Marco, *Le cooperative sociali e la nuova teoria della cooperazione*, in MAZZOLI Enea - ZAMAGNI Stefano (dir.), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, op. cit., p. 272.

¹¹³⁴ En 2010 les coopératives sociales couvraient déjà 50 % du total des services à la personne (ZAMAGNI Vera, *Un mondo di varianti: settori e modelli*, op. cit., p. 118).

¹¹³⁵ § 1.3.2.5. *Les Scic*, p. 140.

bilité limitée (1999). Au Canada, des coopératives de solidarité ont été introduites, pour valoriser la structure *multi-stakeholder* dans le domaine de services sociaux. Dans l'ensemble, ces organisations sont toutes caractérisées par une forte dimension entrepreneuriale, et aucune n'est une organisation à but non lucratif, se basant seulement sur l'associationnisme ou le bénévolat¹¹³⁶. Autrement dit, si le principe des coopératives sociales est bien celui de la solidarité envers les sujets les plus faibles, cette solidarité ne consiste pas à rendre les autres « heureux », mais est une tentative de réduire les inégalités. Dans ce sens, comme l'explique Marco Musella :

les coopératives sociales ne sont pas des institutions philanthropiques, mais des initiatives entrepreneuriales qui veulent se proposer sur le marché et à la société comme des activités de production et de distribution de richesse sur la base des principes de solidarité¹¹³⁷.

À ce jour, le monde des coopératives sociales italiennes est en pleine restructuration, car la loi n° 106 du 6 Juin 2016 concernant le troisième secteur, leur offre maintenant un statut d'entreprises sociales. Cette qualification implique de nouvelles obligations et opportunités dont les détails sont encore en train d'être définis.

¹¹³⁶ BORZAGA Carlo - TORTIA Ermanno, *Dalla cooperazione mutualistica alla cooperazione per la produzione di beni di interesse collettivo*, in MAZZOLI Enea - ZAMAGNI Stefano (dir.), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, op. cit., p. 264.

¹¹³⁷ MUSELLA Marco, *Le cooperative sociali e la nuova teoria della cooperazione*, op. cit., 283.

6. Un exemple de coopérative italienne : Doc Servizi

Doc Servizi est une coopérative italienne de production et travail « à mutualité prévalente » qui gère et coordonne les services de professionnels du spectacle, de l'art, de la culture et de la connaissance.

En Italie, elle est une coopérative unique dans son genre car, il y a 26 ans, elle a inventé une manière originale de gérer les relations de travail qui permet aux travailleurs du spectacle, qui ont toujours travaillé dans des conditions très précaires, de garder à la fois leur autonomie dans la gestion de l'activité et d'obtenir les protections sociales des salariés. Pour le faire, elle utilise le contrat intermittent qui lui permet à la fois d'encadrer le travail discontinu des travailleurs du spectacle et aussi de donner à chacun un salaire en fonction de ses rétributions. L'ensemble de ces éléments, plus le fait qu'elle recherche aussi des nouvelles opportunités de travail pour ses associés, en fait une coopérative « anormale » par rapport aux autres coopératives existantes en Italie. Pour ces raisons, elle s'est située dans une position de « niche » et à l'interstice entre les rigidités de la loi italienne à laquelle elle a toujours essayé de s'adapter.

Cependant, dès sa naissance, Doc Servizi n'a jamais arrêté de croître, d'élargir sa base sociale avec nouvelles professions et de créer de nouveaux projets. Un des résultats le plus important qu'elle a obtenu est la signature en 2014 du contrat collectif national du travail qui régleme le travail des artistes, techniciens, administratifs salariés d'une coopérative ou d'une association du secteur du spectacle. Ce contrat a lui permis non seulement de légaliser la manière dont elle gère les relations de travail, mais aussi de contrer les formes d'exploitation du travail des artistes qui existent aussi dans le monde coopératif et associatif. Doc Servizi a, en fait, toujours donné beaucoup d'importance à la défense des droits de ses associés.

À la fin de 2015, en fonction de la recherche pour ce manuscrit, le parcours de Doc Servizi a croisé celui de la coopérative parisienne Coopaname. Grâce à cette rencontre Doc Servizi découvre le modèle des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) et s'ouvre à une perspective complètement nouvelle. L'incroyable ressemblance des deux formes de coopératives, sans qu'elles aient eu le moindre contact durant vingt ans, conduit Doc Servizi à imaginer à la fois de pouvoir sortir de sa « niche législative » grâce à l'importation du modèle législative des CAE, et d'élargir encore sa base sociale. À partir d'un projet déjà ample d'ouverture au monde de la culture, de la connaissance et de l'art, Doc Servizi, en s'inspirant au modèle des CAE, décide alors d'ouvrir sa structure à tous ces figures qui en Italie, de manière très différente les unes des autres, expérimentent des situations de précarité et de travail discontinu.

Dans le prochain chapitre nous allons détailler, dans une première partie, l'histoire et les perspectives, l'organisation et le fonctionnement de Doc Servizi avec le but, dans une deuxième partie, de mettre directement en comparaison Doc Servizi avec le modèle des CAE et les spécificités de la coopérative Coopaname.

6.1. Doc Servizi

Doc Servizi est une coopérative italienne de production et travail « à mutualité prévalente » appartenant à l'association Legacoop, dont elle reflète les valeurs entrepreneuriales et so-

ciales¹¹³⁸. Elle gère et coordonne les services de professionnels du spectacle, de l'art, de la culture et de la connaissance.

La coopérative est née à Vérone – où se trouve encore son siège – en 1990, dans le but de soutenir les professionnels du secteur de l'art et du spectacle qui, à cause du travail illicite et des rigidités de la loi italienne, ont toujours eu beaucoup de difficultés à avoir accès aux droits sociaux et vécu ainsi des situations de précarité.

La coopérative a commencé à embaucher les artistes et les techniciens du monde de la musique afin de leur donner l'opportunité d'obtenir les mêmes droits sociaux que les salariés. D'autre part, même assurant la protection sociale de ses associés, elle a toujours sauvegardé leur autonomie en tant que professionnels.

La coopérative a élargi au fur et à mesure ses secteurs d'activités en ouvrant ses portes à beaucoup d'autres figures professionnelles du monde de la culture qui en Italie n'ont pas un accès immédiat aux droits sociaux (par exemple, professeurs de musique ou de théâtre, guides conférencières, artisans, *makers*, *freelances*, etc.) et qui expérimentent des situations de précarité.

Le statut de Doc Servizi lui permet en fait d'ouvrir ses portes à tous ceux qui travaillent dans le spectacle, la culture, la connaissance, le monde du bien-être et du loisir : musiciens, danseurs, acteurs et réalisateurs, art vivant, techniciens artisans, photographes, web développeurs, graphistes, créateurs de bandes dessinées, peintres, sculpteurs, écrivains, poètes, luthiers, couturiers, accordéons, professionnels de l'éducation artistique, musicale et théâtrale, écoles de musique et de théâtre, maîtres des disciplines non-réglées, comme les maîtres de yoga et pilâtes, gymnases, piscines, centres de fitness, de yoga et de pilâtes, guides conférencières, travailleurs dans les musées, interprètes, hôtesse, *makers*, *freelances*, etc.

Aujourd'hui la coopérative offre plusieurs services aux associés. On peut identifier principalement trois typologies des services : l'administration et la gestion comptable et fiscale ; l'accès aux nouvelles opportunités de travail (par exemple, quand Doc Servizi gagne des appels d'offre pour organiser des événements de divertissement, elle crée une opportunité de travail pour ses associés) ; des prestations complémentaires aux activités des associés (par exemple, agence de voyage, label de musique, formation spécifique pour les techniciens à la sécurité sur le travail).

À partir de sa naissance, Doc Servizi a commencé une double bataille : une bataille culturelle, ayant pour but la diffusion de la connaissance des droits du travail et d'une mentalité du travail dans la légalité auprès des artistes et des techniciens de la musique ; une bataille institutionnelle pour mettre en place des réformes en faveur des professionnels du spectacle. Pour l'instant, le deuxième enjeu a atteint deux résultats : la création d'un contrat collectif national du travail pour régler le travail des artistes, techniciens, administratifs salariés par une coopérative ou une association du secteur du spectacle (2014) ; et la signature d'un décret dédié à la sécurité des techniciens (2014). Doc Servizi continue la bataille institutionnelle envisageant la reconnaissance par l'État italien du statut particulier (entre travail autonome et salarié) qu'elle offre aux associés.

L'ensemble de ces caractéristiques fait de Doc Servizi une coopérative unique en Italie, car même s'il existe d'autres coopératives dans le même domaine, leur activité se réduit à un tra-

¹¹³⁸ Entretien avec Chiara Chiappa et Demetrio Chiappa, le 21 Mars 2016.

vail administratif et comptable, ou elles se dédient aux secteurs très limités et sont très petites¹¹³⁹.

Aujourd'hui DocServizi a plus de vingt filiales et Doc Point en Italie¹¹⁴⁰, avec environ 5.600 associés et a conclu l'année 2016 avec un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros (+ 16 %). Les activités de la coopérative sont financées de manière autonome par le versement de 14 % de chaque rétribution des associés travailleurs et, pour l'instant, la coopérative ne reçoit pas d'autres financements.

6.1.1. Origines, histoire et perspectives

Fondée en 1990 à Vérone (Vénétie), de sa naissance à aujourd'hui, l'histoire de Doc Servizi peut être articulée en quatre phases : une première phase que nous allons dénommer « d'accompagnement, protection et sensibilisation » ; une deuxième phase « de protection et recherche de la légalité » ; une troisième phase « de promotion et production » ; et une quatrième phase qui commence après la rencontre avec les Coopératives d'Activités et d'Emploi françaises.

Le début d'une nouvelle phase coïncide avec l'intégration des résultats de la phase précédente et consiste donc plutôt en un changement d'orientation et en une accentuation de certains aspects de la part de la gouvernance qu'en un total dépassement de la phase précédente.

La première phase « d'accompagnement, protection et sensibilisation » démarre en 1990 avec la naissance de la coopérative comme une entreprise qui veut optimiser les services administratifs pour les artistes et simplifier le processus d'organisation des événements dans le spectacle. Dès sa naissance, la coopérative aide les artistes à gérer les mécanismes de cotisation en leur donnant l'opportunité d'avoir accès aux droits sociaux et répond ainsi à un vide juridique de la loi italienne qui avalisait le travail illicite dans le secteur de la musique. Cette phase fait toujours partie de l'élargissement de son activité à d'autres secteurs du spectacle, tels que le monde des techniciens et du théâtre, et ensuite à l'ensemble du monde de la connaissance, de la culture et de l'art. Autrement dit, dès la première phase, la coopérative a commencé à offrir ses services d'assistance administrative à tous les travailleurs qui ouvrent de manière créative.

La deuxième phase « de protection et recherche de la légalité » démarre en 2011 quand la mort du jeune technicien Francesco Pinna pendant la mise en scène d'un concert réveille le monde du spectacle sur les sujets de la santé et de la sécurité du travail. Doc Servizi se pose en première ligne dans la bataille pour la sécurité et promeut les tables de travail qui, trois ans plus tard, en 2014, ont conduit à la signature d'un décret dédié à la sécurité des techniciens et à la création d'un contrat collectif national du travail pour régler le travail des artistes, techniciens, administratifs salariés par une coopérative ou une association du secteur du spectacle (CCNL), qui, de fait, se base sur le statut et le règlement de Doc Servizi.

¹¹³⁹ Entretien avec Chiara Chiappa et Demetrio Chiappa, le 2 Décembre 2015.

¹¹⁴⁰ Filiales : Bolzano, Bari, Bergame, Bologne, Brescia, région de Campanie, Ferrare, Florence, Gallarate, Gênes, La Spezia, Milan, Novare, Plaisance, Rimini, Rome, Rome Sud, Sardaigne, Sicile, Turin, Vénétie, Vérone, Vicence. En ouverture : Naples, Palerme, Marches, Modène, Lecce, Alessandria.

Une fois que les protections du travail et de la sécurité sont devenues des prémisses pour le travail des associés, la troisième phase « de promotion et production » démarre en 2015. Dans cette phase, au centre de l'action de la coopérative nous trouvons les actions de marketing, promotion des services offerts par les associés et création des nouvelles opportunités de travail par la coopérative. Autrement dit, Doc Servizi se réorganise pour renforcer son rôle d'agence et mettre l'artiste en relation avec des nouveaux clients.

Enfin, la dernière phase commence à la charnière entre 2015 et 2016, quand Doc Servizi découvre et puis entre en contact avec les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE), un nouveau modèle français de coopérative avec une structure comparable à celle de Doc Servizi. Le rencontre avec les CAE montre à Doc Servizi à la fois qu'elle n'est pas une réalité unique et isolée, mais qu'il existe déjà en France une réglementation de laquelle s'inspirer, et qu'elle peut s'ouvrir à d'autres mondes qui expérimentent des situations de précarité, même de manière différente des artistes.

6.1.1.1. Une coopérative au service du monde du spectacle, de la culture et de la connaissance

La coopérative a été fondée fin janvier 1990 à Vérone par Giambattista Zerpelloni, premier Président, propriétaire d'un magasin de musique qui est encore le point de repère des artistes du territoire, un consultant du travail, plusieurs musiciens et Demetrio Chiappa, actuel président de Doc Servizi, et à l'époque ami et consultant en gestion de Zerpelloni¹¹⁴¹.

La coopérative a été créée pour contrebalancer certaines lacunes dans le domaine réglementaire des travailleurs du spectacle – au début surtout pour soutenir le travail des musiciens, puis ensuite celui des techniciens du spectacle, acteurs, danseurs, etc. D'une part, le manque de connaissance des règles de la sécurité sociale¹¹⁴² et fiscales de la part des artistes et la précarité propre à la profession d'artiste en général, et, d'autre part, les rigidités de la réglementation italienne qui rendent compliquée et couteuse l'embauche d'un artiste en règle¹¹⁴³, avalisaient un taux élevé de travail illégal et non déclaré. Dès sa naissance, la coopérative veut répondre à ce problème et, pour cette raison, elle a à la fois commencé un parcours pour informer les artistes sur leurs droits, et inventé un système particulier de régularisation des relations entre les associés et les clients.

Tout d'abord, Doc Servizi a démarré en offrant toute une série de services comptables et administratifs pour aider les musiciens à s'orienter dans la réglementation italienne et pour optimiser l'organisation des événements dans le monde du spectacle¹¹⁴⁴. Le nom de la coopé-

¹¹⁴¹ Entretien avec Chiara Chiappa, le 14 Décembre 2015.

¹¹⁴² À l'époque les artistes se référaient à l'ENPALS, l'organisme de prévoyance des travailleurs du spectacle. Aujourd'hui ils sont aussi soumis à l'INPS.

¹¹⁴³ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 2 Décembre 2015: « Du point de vue de la sécurité sociale, l'ENPALS, qui est une institution très particulière, crée pour protéger les artistes, demande aux employés 33 % sur la chiffre d'affaires (par exemple, il demande 33 % sur 300 euros, même si il y a une dépense de 200 pour l'hébergement, la nourriture, les instruments, etc.). L'ENPALS prédit qu'il y a toujours un employeur, même pour celui qui a une « Partita IVA », à savoir même si le travailleur est indépendant. Dans le monde du spectacle, l'employeur doit toujours : embaucher, ouvrir la position ENPALS, payer, gérer les cotisations, etc. Donc même si le travailleur est indépendant avec « Partita IVA », l'employeur (local, théâtre, etc.) doit faire le même effort s'engager comme si le travailleur fuisse un employé. À ce stade 90 % des activités dans le monde du spectacle se fait en noir parce que c'est beaucoup plus facile ».

¹¹⁴⁴ Entretien avec Chiara Chiappa, le 14 Décembre 2015.

rative indique cette première orientation, car « Doc Servizi » veut dire qu'elle offre des « services *doc* », autrement dit « des services bien faits », pensés *ad hoc* pour le secteur du spectacle¹¹⁴⁵. Dans ce cadre, Doc Servizi insiste beaucoup sur l'importance de valeurs telles que l'honnêteté (légalité), la connaissance, la solidarité et la passion, où la « connaissance » joue un rôle particulièrement important. Comme l'explique le président Demetrio Chiappa dans un éditorial de *Doc Magazine*, la revue de la coopérative :

Nous avons investi sur la diffusion de la valeur de la connaissance avec la conviction que seulement en connaissant ses droits et devoirs et la modalité pour les exercer, il devient possible de libérer les artistes pas la sujétion du travail irrégulier et mal payé¹¹⁴⁶.

La coopérative a pris en charge la tâche d'expliquer comment travailler en respectant les règles et la valeur de la légalité, non seulement aux artistes qui font partie de la coopérative, mais à tous ceux qui font partie du monde de l'art et du spectacle, qu'ils soient des professionnels ou des amateurs¹¹⁴⁷.

D'autre part, Doc Servizi a aussi inventé un nouveau système de régularisation des relations entre les associés et les clients. Pour les artistes, « travailler en coopérative signifie surtout avoir droit aux protections que l'État applique à tous les travailleurs »¹¹⁴⁸. En fait, à partir d'une forte connaissance des trois principales disciplines dans ce secteur : droit du travail, taxes et code civil, et l'utilisation du modèle coopératif, Doc Servizi est un outil qui permet aux membres de devenir « salariés » de la coopérative tout en conservant l'autonomie professionnelle à l'extérieur.

Concrètement, la coopérative embauche les artistes avec un contrat intermittent¹¹⁴⁹ et collecte l'argent qu'ils gagnent avec leurs exhibitions ou prestations. Sur cet argent la coopérative construit le salaire du coopérateur : elle paie les frais de gestion (14 % qui vont à la coopérative) et les charges sociales (INPS, IRPEF, etc. qui varient en fonction des revenus), fait les remboursements et donne ensuite la somme restante à l'artiste. En tant que salarié, l'artiste peut ainsi obtenir les droits sociaux associés à cette figure de travailleur, tels que la prévoyance, les droits fiscaux (remboursement, déplacement, déductions, etc.), le chômage, la formation à la sécurité du travail (obligatoire pour les salariés) : tous ces droits que la précarité de la situation de l'artiste et l'ample diffusion du travail illicite rendaient difficiles à obtenir. Les artistes reçoivent un salaire qui varie en fonction de l'argent gagné et ce mécanisme s'applique de la même manière aux professionnels et aux amateurs. De plus, en cas de manque de travail, le contrat intermittent permet à l'artiste de ne pas perdre son statut de travailleur salarié et ainsi de rester dans la coopérative jusqu'à la prestation suivante. En parallèle, l'artiste garde son autonomie professionnelle, car il peut trouver et gérer ses clients en autonomie.

¹¹⁴⁵ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 20 Juin 2016.

¹¹⁴⁶ CHIAPPA Demetrio, «L'importanza del manifesto. Come l'arte diventa valore», *Doc Magazine*, n° 1, vol. 1, 2014, p. 2.

¹¹⁴⁷ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 2 Décembre 2015.

¹¹⁴⁸ DOC SERVIZI, «Assegni familiari. Cosa sono e a chi spettano», *Doc Magazine*, n° 2, vol. 1, 2014, p. 9.

¹¹⁴⁹ Contrat de travail subordonné intermittent pour les travailleurs du monde du spectacle, aujourd'hui réglé par le contrat national signé en 2014.

Dans ce cadre, en faisant retomber tous les coûts du travail sur soi-même, Doc Servizi incite les donneurs d'ordre à engager et payer les artistes dans le cadre de la légalité.

Pour mettre en place cette structure les créateurs de Doc Servizi ont choisi la société coopérative pour deux raisons. Tout d'abord, la société coopérative a été considérée comme une forme d'entreprise suffisamment « flexible et adaptable »¹¹⁵⁰ pour expérimenter une nouvelle manière de travailler. Une manière qui veut offrir aux artistes la possibilité de travailler de manière indépendante et autonome en donnant en même temps à chacun le « juste salaire », surtout dans un secteur où il existe de très fortes différences de rémunération¹¹⁵¹. Cette coopérative était également considérée comme la seule forme de société qui permettait d'inventer une nouvelle manière de travailler sans exploiter ultérieurement les artistes. Si la coopérative se fait porteuse de l'« esprit coopératif », autrement dit, si elle est une « vraie coopérative » et non une coopérative illicite, il n'existe pas de patrons qui tirent profit de l'activité des salariés, mais une gouvernance partagée qui réinvestit les profits sur les coopérateurs et le projet de la coopérative. Selon les fondateurs, c'était seulement dans une coopérative que les artistes pouvaient à la fois avoir les avantages du salariat et rester autonomes sans être exploités, car c'est seulement dans une coopérative « les dépendants sont leurs propres patrons »¹¹⁵².

Au début, Doc Servizi naît pour offrir ses services aux musiciens, mais l'expérience positive dans ce domaine l'a conduit à s'ouvrir au fur et à mesure à tout le monde du spectacle, en commençant par inclure les techniciens du monde du spectacle, danseurs et acteurs. Ensuite, la coopérative s'est également ouverte aux assistantes de production, aux directeurs de production, etc. En définitive, Doc Servizi a élargi son activité à toutes les figures du monde du spectacle qui avaient les mêmes problèmes de précarité que les musiciens en leur offrant l'opportunité d'être embauchés par la coopérative et de garder en même temps leur autonomie professionnelle.

D'autre part, au fil des années, Doc Servizi a de plus en plus pris conscience du fait que son statut n'était pas seulement une réponse à la précarité des travailleurs du monde du spectacle, mais aux difficultés de tous les travailleurs du monde de la culture, de la connaissance et de l'art. Autrement dit, les gérants ont pris conscience du fait que la structure originale de Doc Servizi pouvait s'adapter à d'autres figures de travailleurs créatifs ou dont les activités sont très spécialisées dans le monde de la connaissance et de la culture, mais qui, en travaillant en autonomie sans un statut spécifique, souvent ont des contrats atypiques. Pour cette raison, à partir de 2012 la coopérative a ultérieurement élargi son champ d'action à d'autres métiers de l'art, de la culture et de la connaissance. Elle a commencé à accepter les professeurs de musique ou de théâtre, les photographes, les petits artisans (surtout créateurs de bijoux), dessinateurs de bandes dessinées, maquilleurs spécialisés, graphistes, les travailleurs dans le monde des arts visuels (développeur vidéo, cameraman, montage de vidéos, etc.), les professeurs de sports non réglementés (yoga, pilâtes), les guides conférenciers, les travailleurs dans les musées. Comme nous l'a expliqué Demetrio Chiappa : « celles-ci ce sont toutes des figures qui ont les mêmes problèmes de précarité, et l'illégalité des travailleurs du monde du

¹¹⁵⁰ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 2 Décembre 2015.

¹¹⁵¹ *Ibidem* : « Dans le monde du spectacle les rétributions varient en fonction de nombreux facteurs : du professionnalisme, de la performance artistique, du talent, etc. Ainsi, il n'est pas possible de donner à tout le monde le même salaire. Car, bien sûr, Luca Falco n'est pas rétribué autant que Simone Cristicchi ».

¹¹⁵² Entretien avec Chiara Chiappa, le 14 Décembre 2015.

spectacle, [...] qui trouvent dans la coopérative une réponse au désir de gérer de manière moins précaire et moins illicite leur activité »¹¹⁵³. En considérant que ces figures ne peuvent pas toutes être encadrées avec un contrat d'intermittent en n'appartenant au monde du spectacle, ce qui fait que Doc Servizi doit trouver l'encadrement correct pour chaque position et, en fonction de la loi, définir comment régler la relation de travail¹¹⁵⁴.

Au deuxième semestre 2016, inspiré également par la structure de la Coopérative d'Activités et d'Emploi française, Doc Servizi a commencé à explorer de nouveaux secteurs d'activité et à s'ouvrir aussi au monde des *makers* et des *freelances*, pour lesquels elle recherche des solutions spécifiques avec le dans le but de contraster contre la précarité qui caractérise aussi ces secteurs et de proposer pour ces travailleurs, non seulement comme une solution purement technique à leur problèmes, mais aussi comme une porte-parole de leurs exigences. Car, comme nous allons le voir dans le prochain paragraphe, après une première phase que nous pouvons dénommer « d'accompagnement, protection et sensibilisation »¹¹⁵⁵, Doc Servizi a aussi commencé à s'engager dans un parcours de réforme législative en faveur de ceux qui travaillent dans le monde du spectacle.

6.1.1.2. Réformer le monde du spectacle pour protéger les associés

Dès sa naissance DocServizi a eu comme but principal la création d'une nouvelle relation entre travailleurs du monde du spectacle et donneurs d'ordre, et la diffusion de la connaissance des droits du travail et d'une mentalité du travail dans la légalité auprès des artistes, des techniciens de la musique et, en général, des travailleurs et donneurs d'ordre dans le monde du spectacle. D'autre part, elle ne s'est pas limitée à cette action d'assistantat, administration et sensibilisation, car, en approfondissant de plus en plus la connaissance de ce monde, Doc Servizi a décidé de s'engager dans une bataille institutionnelle pour mettre en place des réformes en faveur des professionnels du spectacle. Pour l'instant, elle a atteint deux résultats : la signature d'un décret dédié à la sécurité des techniciens (« Decreto palchi », 22 Juillet 2014) ; et la création d'un contrat collectif national du travail pour régler le travail des artistes, techniciens, administratifs salariés par une coopérative ou une association du secteur du spectacle (CCNL, 6 Novembre 2014).

Doc Servizi entre dans une nouvelle phase, la « phase de la protection et de la recherche de la légalité »¹¹⁵⁶, qui a pour but de réformer la législation en faveur des travailleurs du monde du spectacle. Cette phase a démarré officiellement en 2012, quand Doc Servizi a commencé à participer en tant que promoteur, au « Tavolo Legalità e Sicurezza » (« Table Légalité et Sécurité »), institué pour protéger les travailleurs du spectacle par rapport aux risques des accidents de travail par les travailleurs de la filière.

Cette table ronde naît après un événement qui a bouleversé tout le monde de la musique : la mort le 12 décembre 2011 du jeune technicien Francesco Pinna à cause de l'écroulement de la scène pendant le concert du chanteur Jovanotti à Trieste. En réponse à cet événement tra-

¹¹⁵³ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 2 Décembre 2015.

¹¹⁵⁴ *Ibidem* : « Si dans le monde du spectacle l'outil de prévoyance était l'ENPALS, pour les enseignants c'est l'INPS, les guides touristiques sont encore gérés comme des collaborateurs coordonnés : en fonction du travail nous encadrons les travailleurs de la façon dont la loi nous en donne l'opportunité ».

¹¹⁵⁵ Entretien avec Chiara Chiappa, le 14 Décembre 2015.

¹¹⁵⁶ *Ibidem*.

gique, Enrico Massaro¹¹⁵⁷, ami et collègue de Francesco Pinna et qui était à ses côtés quand il est mort, a écrit une lettre de condamnation adressée à tous ceux qui travaillent dans le monde du spectacle. La lettre de Francesco Pinna est devenue le manifeste d'une bataille en faveur de la sécurité du travail des techniciens du monde de la musique qui a été fortement soutenue par Doc Servizi¹¹⁵⁸.

Le 21 décembre 2011 a été créée la « Table Légalité et Sureté dans le monde du spectacle » sous l'insistance d'Enrico Massaro et Chiara Chiappa¹¹⁵⁹, qui était à l'époque membre du Conseil d'Administration de Doc Servizi en tant que consultant du travail. Ce groupe de travail réunissait les principaux organismes travaillant dans du monde du spectacle, les coopératives, les syndicats, l'AGIS (Association Générale Italienne du Spectacle), les inspecteurs des ASL (organismes publics qui s'occupent de la santé locale), inspecteurs DTL (Direction territoriale du travail), « services » (magasins qui louent les équipements musicaux), Assomusica (Association entre Producteurs et Organisateur des Spectacles Musicaux).

Depuis cette date, le groupe a commencé un parcours que Doc Servizi a beaucoup soutenu en offrant ces espaces pour les réunions, en soutenant Enrico Massaro, en mettant en place des conférences pour responsabiliser la filière et un cours de formation professionnelle. Le ré-

¹¹⁵⁷ Lettera di Enrico Massaro, tecnico luci di Jovanotti a Trieste Roma 14 dicembre 2011: « Sono Enrico Massaro tecnico luci di Doc Servizi e sono in Tour con Jovanotti. Dico sono in Tour perché questa volta non finirà mai. E ho deciso di metterci la faccia. Ero a Trieste, ero al Pala Trieste, ero vicino a Francesco durante il montaggio. Francesco era uno dei due ragazzi che mi aiutavano a montare le luci e ora non c'è più. Perché? Com'è successo? Domande a ripetizione...a mitraglia...mi affollano la testa e non hanno una risposta, o forse ce l'hanno ma la rifiuto a priori perché la risposta è dura da accettare, da digerire. Facciamo corsi, vediamo slide, ci sorbiamo ore e ore di nozioni che liquidiamo velocemente con atteggiamento di sufficienza e sbagliamo. Facciamo l'errore più grande possibile perché così facendo giustifichiamo un sistema in cui si muore per un concerto. Dobbiamo cambiare nel profondo, dobbiamo accettare il fatto che sappiamo metà di un cazzo e che ci va bene così...semplicemente perché così facendo ci fanno lavorare....non rompiamo le scatole a nessuno e ogni giorno ci va di lusso perché a me non toccherà mai... a me la copertura in testa non cadrà mai... ma cosa vuoi...che succeda proprio a me? SI! E' ACCADUTO PROPRIO A ME E A TUTTI I TECNICI IN TOUR. ORA BASTA! Così facendo giustifichiamo e difendiamo chi nella nebbia e nel chaos sguazza, chi non rispetta le regole....perché noi per primi non le rispettiamo. La sicurezza nel lavoro non è avere un corso o meno....non è avere l'imbrago più figo o lavorare per il service più grosso o essere socio della coop più grande..... la sicurezza è cultura è formazione, è prendere coscienza che contrariamente a quello che dicono tutti, NOI SIAMO DEI LAVORATORI. SIAMO I LAVORATORI DELLO SPETTACOLO, dall'ultimo dei facchini al primo dei fonici...noi esistiamo. Noi tutti ci dobbiamo mettere la faccia, e dire BASTA! Basta ai turni di lavoro massacranti, non possiamo restare nei palazzetti per 20 ore di fila senza la possibilità di avere una branda su cui stenderci. Basta al guidare per ore dopo gli smontaggi o nei travel day. Il giorno di riposo è per riposare non per massacrarci di chilometri per raggiungere la tappa seguente. Basta con comportamenti sconvenienti che pregiudicano la nostra lucidità, sicurezza e salute. A buon intenditor poche parole. Io pretendo il massimo da chi guida l'autobus, dal medico in sala operatoria, dal netturbino....da qualsiasi lavoratore...devo pretendere il massimo anche da me stesso. Basta con la logica del massimo ribasso e chi ci rimette è sempre l'ultima ruota del carro. Basta alle catene infinite di sub sub sub appalti che ci circondano. Voglio essere riconosciuto come categoria Direttore di produzione assistente di produzione fonico back liner tecnico luci rigger skaf tutti noi esistiamo, non siamo invisibili. Voglio strutture sicure, in mano a persone competenti. Non voglio più lavoratori non in regola accanto a me. Voglio lavorare perché sono orgoglioso di essere un tecnico dello spettacolo e voglio portare il pane a casa e con esso la mia vita. Voglio che chi ha responsabilità nelle produzioni sia ben riconoscibile e ci metta la faccia come noi. Voglio potere fermare il lavoro se non è sicuro senza rischiare il posto. Voglio non aver più paura di metterci la faccia. Non dobbiamo cercare un responsabile di quello che è accaduto, dobbiamo cambiare, dobbiamo migliorare sempre di più, dobbiamo prendere coscienza di noi e applicarci al massimo delle nostre possibilità perché ciò non accada più. Dobbiamo alzare la testa e dire Basta!!!. ORA SI CAMBIA!!! »

¹¹⁵⁸ La reconstruction suivante se base sur l'entretien avec Chiara Chiappa du 14 décembre 2015.

¹¹⁵⁹ Chiara Chiappa a fait partie du Conseil d'Administration de Doc Servizi pendant dix ans, jusqu'en août 2015. Elle est encore consultante du travail de la coopérative avec son cabinet Metis (<http://www.studio-metis.it>). Elle est aussi représentante pour la région Vénétie du secteur culturel pour la Lega cooperativa.

sultat est la naissance d'une confrontation entre acteurs qui n'ont jamais parlé les uns avec les autres et qui a débouché sur la signature d'un décret dédié à la sécurité des techniciens, le « Decreto palchi » du 22 Juillet 2014¹¹⁶⁰. Le décret encadre le travail des techniciens et veut réduire les risques d'accident de travail.

Pour contrer les risques d'accident de travail, deux ans avant la signature du décret, Doc Servizi démarre un parcours de lutte radicale contre l'illégalité et le « caporalato », une forme de gestion illicite du travail des techniciens qui avalisait la précarité et l'absence des droits dans le secteur. À partir d'août 2012 Doc Servizi refuse d'envoyer les techniciens dans les chantiers où les conditions de sureté du travail n'étaient pas respectées et commence ainsi à aller au-delà de la simple gestion administrative et comptable des contrats et des paiements. Si, dans un premier temps, ce choix met en difficulté les techniciens de la coopérative, car il n'existait encore aucune réglementation au sein des chantiers des concerts, déjà après quelques mois la situation change : les techniciens prennent conscience du fait que travailler en règle leur permet de travailler sans risques et commencent à intégrer la coopérative ; les grands donneurs d'ordre commencent à travailler avec Doc Servizi, car ils savent que la rigidité de la coopérative évite des situations dangereuses pour les travailleurs et donc aussi pour eux. À partir de ce moment, le nombre des techniciens inscrits à Doc Servizi augmente fortement, tout comme celui des grandes entreprises voulant travailler avec la coopérative.

Dans ce choix en faveur d'une action rigoureuse pour la légalité et la sureté des travailleurs du spectacle, s'enracine aussi la stipulation du contrat collectif national qui aujourd'hui régit le travail des travailleurs du spectacle dans la coopérative (CCNL) et qui a vu aussi la participation de Doc Servizi en tant qu'expert. La liaison entre la lutte contre l'illégalité commencée après la mort de Francesco Pinna et le contrat, est soulignée par les mots suivants de Demetrio Chiappa, qui à la fin de l'éditorial de *Doc Magazine* dédié au CCNL, écrit :

Ce contrat est dédié à Francesco Pinna, Matteo Armellini¹¹⁶¹, Luca Dalla Libera¹¹⁶² et à leurs collègues morts par le travail. N'importe où ils se trouvent maintenant¹¹⁶³.

Doc Servizi a ainsi participé activement au groupe de travail¹¹⁶⁴ né en Janvier 2012 et qui a conduit à la signature du premier contrat collectif national des travailleurs du spectacle en coopérative (CCNL) le 6 novembre 2014. Le contrat a été signé à Rome par Cgil, Cisl et Uil (les trois syndicats qui représentent les droits des travailleurs en Italie) et l'Alliance des coopératives italiennes (Aci). Le contrat régit le travail des artistes, techniciens, administratifs salariés d'une coopérative ou une association du secteur du spectacle et, ayant force de loi, toutes les coopératives et associations du spectacle doivent les respecter.

¹¹⁶⁰ Le « Decreto palchi » est la mise à jour du « comma 2 bis art. 88 » du TU sur la sureté 81/2008 (DOC SERVIZI, «Decreto palchi 2135», *Doc Magazine*, n° 0, vol. 1, 2014, p. 11).

¹¹⁶¹ Matteo Armellini était un technicien mort à Reggio Calabria le 5 mars 2012 en préparant la scène pour le concert de Laura Pausini.

¹¹⁶² Luca Dalla Libera était un technicien mort à Marghera (Venise) le 24 octobre 2004 pendant le démantèlement d'un concert organisé par la Biennale Musique Contemporaine de Venise.

¹¹⁶³ CHIAPPA Demetrio, «Primo CCNL per i lavoratori dello spettacolo in cooperativa», *Doc Magazine*, n° 3, vol. 1, 2014, p. 2.

¹¹⁶⁴ Doc Servizi a participé très concrètement à la création du contrat, car c'est Chiara Chiappa, à l'époque membre du Conseil d'Administration de la coopérative, qui l'a écrit en l'adaptant à fur et à mesure aux exigences des organismes impliqués.

Le contrat discipline le travail intermittent, l'apprentissage, le droit à la sûreté et l'intégrité des travailleurs, les horaires et les pauses du travail pendant les tournées, le travail à distance (*smart working*), les formes de représentations syndicales, les tableaux rémunérateurs qui seront la base pour construire les tableaux minimums pour le secteur.

Plus en détail¹¹⁶⁵, le contrat est constitué par deux parties : une partie générale concernant tous les travailleurs du spectacle, c'est-à-dire employés, artistes, techniciens ; une partie spécifique qui approfondit pour chaque figure les contrats, les horaires du travail, la période de preuve, le préavis, etc.

Dans la première partie, le contrat définit les profils spécifiques des travailleurs du spectacle, selon la profession, et qui n'étaient pas encore définis. Il s'agit d'un contrat organique régissant les relations de travail et les règles générales pour toutes les typologies des travailleurs impliqués dans le secteur : administratifs, techniciens, artistes, organisateurs, qui sont tous considérés comme ayant une égale dignité et importance.

Dans la seconde partie du contrat national, contenant les règles spécifiques pour chaque figure, plusieurs nouveautés sont introduites. Il devient possible de conclure des contrats d'apprentissage saisonniers, tant pour les employés que pour les artistes et techniciens, ainsi que l'embauche des stagiaires pour toutes les professions. Il est prévu le travail intermittent pour les artistes, les organisateurs, les formateurs et les techniciens des spectacles et des manifestations sportives, les expositions culturelles. Le contrat intermittent est ainsi élargi aussi aux enseignants des disciplines artistiques et musicales. En outre, sont prévues des réglementations des heures de repos pour le travail à distance (même au domicile du travailleur) pour la production et la fabrication des produits spécifiques (partition de musique, costumes, audio et vidéo montages, petits objets, lutherie, etc.). Le contrat définit aussi comment régler les contrats individuels par rapport à la rétribution pour l'image, le droit d'auteur et le droit d'être cité sur audio et vidéo. La rémunération est convenue par rapport au résultat, sans contraintes de temps, et les salaires minimums sont également définis (à partir de la journée de travail : huit heures de travail correspondent à une journée de travail) et les indemnités de départ. Enfin, le contrat réaffirme également le droit à la sécurité et à la santé des travailleurs, avec l'obligation d'appliquer les directives actives dans les régions.

Le contrat a révolutionné le monde du spectacle car, avant de sa stipulation, les lois de référence pour le travail dans le spectacle étaient très anciennes et peu adaptées au monde actuel. Tout d'abord, la seule référence pour le travail intermittent était un tableau datant de 1923 attaché à un décret royal, et qui concernait les services des serveurs. La loi Biagi (5 Février 2003 n° 30) qui a réglementé le travail intermittent, se référait aussi à ce décret royal. Plus récemment, le Jobs Act (décret Maroni, 2081/2015) a réglementé le travail intermittent en parfaite cohérence avec la loi Biagi et donc, se réfère encore au décret royal de 1923. Par contre, le nouveau contrat a défini pour la première fois les spécificités du contrat intermittent pour ceux qui travaillent dans le spectacle (artistes, techniciens) et pour ceux qui enseignent les disciplines artistiques.

En outre, avant ce contrat, les rétributions des associés de la coopérative étaient également définies par rapport à une réglementation qui ne correspondait pas parfaitement à celle des figures qui travaillaient pour Doc Servizi et d'autres coopératives qui s'occupaient du spec-

¹¹⁶⁵ CHIAPPA Chiara, *Sintesi CCNL allegata al contratto*, 2014 (9 pages).

tacle. À partir du fait que la loi 143/2001 affirme que l'associé travailleur de la coopérative doit se voir reconnu un traitement économique en fonction d'un contrat national résultat de la négociation collective avec les syndicats des travailleurs, Doc Servizi, et toutes les autres coopératives du secteur, étaient obligées d'utiliser le contrat des théâtres communaux. Un contrat qui « s'adaptait mal aux coopératives »¹¹⁶⁶, mais qui était quand même appliqué, car il constituait le contrat le plus transposable au fonctionnement des coopératives. Le contrat national permet de dépasser cette transposition avec une réglementation pensée exactement pour les artistes.

En définitive, le contrat national permet d'établir pour la première fois une réglementation spécifique pour le cas particulier des travailleurs du spectacle dans les coopératives et ainsi de donner « le bon vêtement »¹¹⁶⁷ aux figures de ce monde.

Après ces deux résultats très importants, le « Decreto palchi » et le CCNL, l'engagement de Doc Servizi continue et aujourd'hui elle travaille sur plusieurs fronts. Elle participe à des projets avec la SIAE (Société Italiennes des Auteurs et Éditeurs) autour des propositions législatives qui valorisent la légalité¹¹⁶⁸, et en même temps, elle veut faire reconnaître la valeur du travail artistique au niveau national en soutenant la « certification des compétences artistiques ». À fin 2016 elle a aussi été convoquée par le Ministère des biens culturels italiens pour participer à un groupe de travail qui va travailler sur la réforme de la loi du spectacle.

Enfin, plus récemment, en s'inspirant aussi au parcours des Coopératives d'Activités et d'Emploi français, Doc Servizi commence à réfléchir à la façon de faire reconnaître par l'État italien le statut particulier (entre travail autonome et salarié) qu'elle offre à ses associés au lieu d'essayer de trouver son espace dans les formes coopératives et la réglementation du travail déjà existantes.

6.1.1.3. Une nouvelle phase : la promotion des services des associés

Après les succès obtenus au niveau de la législation pour les travailleurs du spectacle, en 2015, Doc Servizi est passée de la « phase de la protection et de la recherche de la légalité » à la « phase de la promotion et de la production »¹¹⁶⁹, en posant au centre de son action le marketing et la promotion des services offerts par ses associés. Trouver des marchés pour les produits des associés devient alors la chose la plus importante, dont les protections du travail et la sécurité représentent une importante prémisses¹¹⁷⁰.

Le signal de cette transformation dans le parcours de la coopérative se trouve aussi dans le changement du Conseil d'Administration, où nous trouvons à partir d'août 2015 avec Demetrio Chiappa et Riccardo Tedeschi¹¹⁷¹, à la place de Chiara Chiappa, qui a toujours représenté Doc Servizi dans les tableaux de discussion avec les organismes du spectacle, Daniela Furlani, responsable de la promotion des filiales sur le territoire.

¹¹⁶⁶ Entretien avec Chiara Chiappa, le 14 Décembre 2015.

¹¹⁶⁷ *Ibidem*.

¹¹⁶⁸ DOC SERVIZI, «Progetto legalità», *Doc Magazine*, n° 14, vol. 3, 2016, p. 9.

¹¹⁶⁹ Entretien avec Chiara Chiappa, le 14 Décembre 2015.

¹¹⁷⁰ *Ibidem* : « Antéposé que les travailleurs du spectacle ont le droit d'être valorisés et protégés dans leur travail (prémisse), Doc Servizi cherche pour eux des occasions de travail ».

¹¹⁷¹ L'avocat Riccardo Tedeschi est aussi le vice-président de la coopérative. Ex-représentant syndical, Tedeschi est le juriste d'entreprise de Doc Servizi et offre ses conseils pour la gestion des contrats de travail.

Doc Servizi, après 25 ans d'histoire, a commencé à se réorganiser afin de fournir des possibilités d'emplois aux membres. Tous les membres vont rester autonomes dans l'exécution du travail et ils vont aussi continuer à trouver du travail pour eux-mêmes et les collègues (ceci est une pratique normale à Doc Servizi), cependant, la coopérative a créé des équipes de travail déjà prêtes pour simplifier la connaissance des services offerts par les associés. Un exemple est le travail des filiales qui s'occupent de mettre en liaison l'artiste avec le local ou de présenter le projet de Doc Servizi aux communautés locales. D'autres exemples sont les regroupements Doc Crew, qui recueillent les plus de 1.500 techniciens du spectacle de la coopérative, et Doc Visioni, qui a été créé par les techniciens et créateurs créatives du monde de l'audio-visuel, ou encore le site internet Doc Live, qui réunit tous les musiciens de la coopérative et aide dans l'organisation des événements. Tous les sites internet de Doc Crew, Doc Visioni et Doc Live hébergent les curriculum vitae des membres de Doc Servizi et permettent de chercher le profil souhaité en fonction des compétences, des territoires ou des expériences précédentes. Ces équipes permettent aux clients de mieux connaître les associés de Doc Servizi, mais elles vont également aider la coopérative à répondre aux exigences des clients qui demandent une prestation directement à la coopérative (par exemple, la municipalité qui demande directement à la coopérative d'organiser un événement) ou à répondre aux appels d'offre en fonction des compétences des associés.

Aujourd'hui, cette phase de promotion du travail de ses associés de la part de Doc Servizi veut aussi répondre à l'externalisation de la performance artistique qui est de plus en plus diffusée, non seulement dans les mondes des services, mais aussi dans le monde du spectacle¹¹⁷². Comme nous l'a indiqué Chiara Chiappa, au-delà des réalités qui ont un organigramme fixe, comme les grands théâtres, il existe de plus en plus de réalités plus petites, comme des petits théâtres qui, lorsqu'ils veulent proposer un spectacle doivent embaucher les musiciens ou la compagnie théâtrale. Cependant, l'embauche dans le monde du spectacle, comme nous l'avons déjà mis en évidence, subit encore des contraintes bureaucratiques qui limitent surtout l'action des petits organismes. Pour chaque exhibition ou prestation, qu'elle soit de trois heures, d'une soirée ou d'une semaine, les organismes sont obligés d'embaucher l'artiste ou le technicien comme tout autre travailleur salarié et, pour cette raison, à accomplir les tâches classiques, telles que la formation obligatoire, le paiement de frais, l'ouverture de la journée de travail, toutes tâches ayant un coût en terme du matière de temps et d'économie, et finissant par peser sur le travail et le salaire des artistes ou des techniciens embauchés. Par contre, en faisant à l'embauche l'examen médical, la formation de base, le renseignement, les pratiques d'embauche, etc. Doc Servizi permet de lisser les coûts de gestion et de garder des salaires un peu plus hauts pour ses associés.

En définitive, comme nous l'a souligné Demetrio Chiappa, la coopérative trouve son équilibre dans le « double poids » :

Tout d'abord, les associés qui entrent dans la coopérative non seulement trouvent une réponse à leur problèmes administratifs et comptables, mais ils apportent leur richesse dans la coopérative, à la fois parce qu'ils apportent leurs connaissances, compétences et contacts et parce qu'ils la soutiennent avec 14 % de leur chiffre d'affaires ; nous avons mis en ligne la connaissance et les com-

¹¹⁷² *Ibidem.*

pétences de tous et nous avons commencé à développer des projets qui permettent de créer à notre tour du travail pour les associés¹¹⁷³.

Cette tentative de la part de la coopérative de créer des occasions de travail s'enracine, selon Chiara Chiappa¹¹⁷⁴, dans le fait que Doc Servizi est une « vraie » coopérative de production et travail. Pour cette raison, elle regroupe des travailleurs avec le but social de leur donner les meilleures opportunités de travail, la meilleure occupation possible et les meilleures conditions économiques et sociales¹¹⁷⁵. Dans ce cadre, la mission de la coopérative est de s'assurer que l'art devient une valeur dans le sens économique du terme, et pas seulement de manière idéale¹¹⁷⁶.

Cependant, comme nous avons déjà mis en évidence, il existe une difficulté au sein de la législation italienne concernant la définition opaque de la relation entre associé travailleur et coopérative qui s'engendre dans la duplicité des formes contractuelles (contrat du travail et contrat social) et qui se reflète aussi sur l'activité de Doc Servizi.

Doc Servizi, en étant une coopérative de production et travail, s'est toujours considérée comme un outil pour permettre à ses associés d'avoir de meilleures opportunités d'emploi dans les meilleures conditions économiques et sociales et, dans ce cadre, elle a décidé de valoriser le travail des artistes sur le marché. De cette manière, si elle s'engage au fond dans la tâche d'offrir du travail aux meilleures conditions et offrir ce service à ses associés, elle finit par ressembler à une agence qui offre des opportunités de travail. Une tâche qui est plus proche des activités d'une coopérative de services que de celles d'une coopérative de production et travail et que, pour cette raison, elle ne peut pas vraiment pratiquer. En fait, le statut de travailleur des associés ne permet pas de développer jusqu'au bout cette forme de recherche et d'offre de travail dans une coopérative de production et travail, car sinon, elle risque d'être étiquetée comme une forme de prestation illicite du travail. En n'étant pas une coopérative de services, Doc Servizi peut alors utiliser ses chaînes pour soutenir la communication des services des associés, être l'intermédiaire pour des offres de travail, mais elle ne peut pas proposer directement aux associés un service d'insertion sur le marché du travail et gérer leur travail de conséquence. Pour offrir les garanties aux travailleurs et fonctionner, elle est obligée d'embaucher les artistes, mais une fois ceux-ci embauchés, les rigidités de la loi italienne limitent son action de valorisation de leur travail en tant qu'associés.

Doc Servizi se situe alors à la moitié entre les deux formes coopératives, c'est-à-dire de production et travail et de services, car elle est à la fois « une coopérative où les membres organisent leur travail et une agence pour trouver du travail pour les membres »¹¹⁷⁷. Ce choix n'est pas fait pour contrevenir à la loi, mais se base sur les exigences des associés et du marché du spectacle, qui ne sont pas toujours comprises par les contrôleurs du travail. Chiara Chiappa affirme que c'est à cause des abus de la forme coopérative que Doc Servizi peine à la

¹¹⁷³ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 2 Décembre 2015.

¹¹⁷⁴ Entretien avec Chiara Chiappa, le 14 Décembre 2015.

¹¹⁷⁵ DOC SERVIZI, *Regolamento interno ex legge 142/2001. Art. 9 - Distribuzione del lavoro per i soci lavoratori*, p. 8 : « La coopérative visera à encourager le plus possible de travail pour les membres, à travers son service commercial et d'agence, en donnant la priorité à l'emploi des personnes dont les compétences sont plus adaptées aux exigences du client ou du travail, en considérant que les caractéristiques spécifiques des artistes ne sont pas interchangeables dans le showbiz ».

¹¹⁷⁶ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 2 Décembre 2015.

¹¹⁷⁷ Entretien avec Chiara Chiappa, le 21 Mars 2016.

fois pour répondre aux exigences des artistes et pour ne pas être accusée de travail illicite, car les rigidités de la réglementation italienne sont faites pour éviter la transformation d'une coopérative en une coopérative illicite. Dans ce cadre, à la fois la stipulation du CCNL et l'histoire des Coopératives d'Activités et d'Emploi, qui, avec une structure comparable, ont obtenues une reconnaissance législative par la France, encourage l'action de Doc Servizi.

6.1.1.4. Le rencontre avec les CAE et l'élargissement de la lutte contre la précarité

À la charnière des années 2015 et 2016 Doc Servizi entre en contact avec une nouvelle réalité qui va changer sa manière de regarder son activité : elle découvre l'existence du modèle français des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) et a l'occasion d'échanger avec la CAE généraliste parisienne Coopaname dans une rencontre qui a eu lieu le 9 février 2016 dans un établissement de Coopaname à Paris.

Sans entrer dans le détail de la comparaison entre les deux coopératives, que nous approcherons par la suite, dans les prochaines lignes, nous allons décrire les effets de cette rencontre sur Doc Servizi au niveau des opportunités à saisir et des perspectives, à partir des mots du président Demetrio Chiappa :

Doc Servizi s'inspire du modèle [des CAE], mais elle décide où aller. Mais la découverte des CAE a été déterminante pour arriver où nous sommes en ce moment. Et, en outre, c'est grâce à eux que nous avons aussi découvert d'être un modèle vertueux en Europe. Avant de découvrir ce modèle nous nous sentions à la limite de la légalité, mais maintenant, sachant qu'un modèle est légalisé et fonctionne [en France], les autres [coopératives, organismes liés au monde du travail] viennent aussi vers nous. En outre, nous avons compris que ce modèle est en capacité de répondre aux exigences du marché, qui est de plus en plus précaire. Nous pensions devoir nous aligner sur les autres coopératives, maintenant par contre, nous avons compris que ceci est un modèle qui peut marcher avec ses jambes¹¹⁷⁸.

Un premier effet de la rencontre avec les CAE concerne la prise de conscience qu'au-delà des bornes nationales, il existe une structure coopérative comme celle que Doc Servizi a réalisée en s'inspirant du parcours des CAE françaises, et en commençant à réfléchir à la manière de faire reconnaître par l'État italien le statut particulier (entre travail autonome et salarié) qu'elle offre à ses associés au lieu d'essayer de trouver son espace dans les formes coopératives et la réglementation du travail déjà existantes. Dans ce cadre, elle est aussi en train de participer à une action de réforme du monde du spectacle avec le Ministère des biens culturels italiens. Un second effet, mi 2016, également inspiré par la multi-activité caractérisant les CAE françaises, est l'exploration de nouveaux secteurs d'activités par Doc Servizi. Elle a commencé à s'ouvrir à d'autres mondes dans lesquels les travailleurs expérimentent des situations de précarité, même si cela se fait de manière différente pour chacun. En se comparant avec les CAE, Doc Servizi a donc mieux compris que son rôle de valorisation et de protection du travail dans le spectacle peut s'appliquer à tous les domaines du travail créatif et, forte de cette prise de conscience, a démarré un parcours qui veut la conduire vers tous les travailleurs qui vivent dans la précarité. En fait, la rencontre avec la manière dont la multi-activité est gé-

¹¹⁷⁸ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 20 Septembre 2016.

rée dans les CAE françaises a conduit Doc Servizi à une vision encore plus ample de leurs opportunités d'expansion et à la fin du 2016 Demetrio Chiappa affirmait :

Nous venons de décider d'entrer dans toutes les filières décrites par la formule « d'entreprise culturelle et créative » : activités pour la valorisation du territoire, nourriture, mode, design, culture, etc. à tous les niveaux. Nous allons élargir la base sociale de Doc Servizi et créer de nouvelles coopératives, afin que toutes ensemble elles nous permettent de couvrir tous les domaines. Après leur création, nous allons faire un contrat de réseau afin d'échanger les services et les plates-formes l'une l'autre¹¹⁷⁹.

L'objectif de Doc Servizi est de trouver des solutions spécifiques pour chaque domaine d'activité dans le but de contrer la précarité qui le caractérise et qui, selon Demetrio Chiappa, est accentué par la diffusion de la *sharing economy*¹¹⁸⁰. La *sharing economy*, née comme une forme de consommation collaborative, représente à la fois un terrain fertile pour la coopération et un défi pour la réglementation du travail. Dans le cadre de la *sharing economy*, c'est-à-dire d'une économie caractérisée par l'optimisation de l'usage d'un bien, service ou privilège permis par l'échange d'information via Internet, nous nous trouvons aujourd'hui en face d'une « hypermarchandisation des relations sociales »¹¹⁸¹ consistant en une transformation en activités capitalistiques des services et biens qui étaient en grande partie exclus du marché, comme les gestes sociaux de gentillesse envers les autres¹¹⁸². Cette économie n'élimine pas la consommation, mais change la manière de consommer et le changement advient de manière tellement rapide que des lois qui peuvent protéger les travailleurs, les consommateurs et la concurrence n'existent pas encore¹¹⁸³.

La réflexion de Doc Servizi s'insère dans cette ligne de pensée en s'interrogeant à la fois sur les opportunités et les limites offertes par la *sharing economy* en soulignant qu'elle se transforme en une *shadow economy*, une économie du travail non déclaré, comme l'écrit Demetrio Chiappa dans un éditorial du *Doc Magazine* :

Combien de ces formes d'économie liquide sont gérées avec des modalités sociales et de prévoyance insuffisantes et risquent de devenir le terrain du travail non déclaré, illicite et donc de précarité ? Mais avant tout, à quel moment la *sharing economy* devient-elle la *shadow economy* ?¹¹⁸⁴

Pour affronter cette situation du marché et proposer de nouvelles solutions afin de s'opposer à la précarité, plusieurs projets sont en chantier. Parmi eux nous trouvons un projet qui veut réunir les appartenant aux mouvements de *makers* (#makeindoc) et la mise en place d'un projet pour permettre aussi l'intégration des *freelances* (« Siamo in Partita », littéralement « Nous sommes dans le Match », mais le mot « partita » veut aussi se référer à la « Partita IVA »).

¹¹⁷⁹ *Ibidem*.

¹¹⁸⁰ CHIAPPA Demetrio, « Sharing o shadow economy? », *Doc Magazine*, n° 12, vol. 3, 2016, p. 2.

¹¹⁸¹ CHAVAGNEUX Christian, « Le capitalisme numérique réinvente le XIXe siècle », *Alternatives Economiques*, n° 348, 2015.

¹¹⁸² Comme offrir un passage (Uber) ou partager une table (*co-working*) (CHIAPPA Demetrio, « Sharing o shadow economy? », op. cit.).

¹¹⁸³ COMITO Vincenzo, « Sharing economy, alcune conseguenze », *Sbilanciamoci.info*, 25 Juin 2016.

¹¹⁸⁴ CHIAPPA Demetrio, « Sharing o shadow economy? », op. cit., p. 2.

En ce qui concerne les *makers*, Doc Servizi part d'un constat qui a été fait par une étude menée en 2014 au sein de la Lega cooperativa¹¹⁸⁵, c'est-à-dire que les *makers*, ainsi que les professionnels et les créateurs, souffrent en général de « trop d'accessibilité », car la technologie a rendu accessible à n'importe qui des outils et des fonctions qui étaient auparavant l'apanage des professionnels. En outre, les *makers* semblent ne pas se voir en tant qu'entrepreneurs et ne pas avoir les compétences de base nécessaires pour diriger une entreprise, même petite. D'autre part, ils n'ont également pas la perception de leurs conditions précaires de travail, c'est-à-dire qu'ils consacrent en moyenne seulement 10 % de leur temps à l'activité de fabrication et qu'ils ne sont pas conscients du fait qu'ils travaillent sans aucune protection. Cependant, dans ce cadre, il existe déjà des formes de collaboration entre eux, telles que les FabLab et les espaces de *co-working*, qui peuvent laisser imaginer que l'entreprise coopérative puisse trouver son espace.

Très récemment Doc Servizi a commencé à aller au-delà des spéculations pour s'approcher directement du monde des *makers* en participant au plus grand événement italien dédié à l'innovation : le Maker Faire qui a eu lieu à Rome du 14 au 16 octobre 2016. À cette occasion, Doc Servizi, en s'inspirant encore une fois directement du modèle des CAE, a présenté le modèle coopératif comme un moyen d'auto-entrepreneuriat et d'accompagnement au développement d'une activité. La coopérative est encore en train d'explorer le secteur des *makers* et comme le dit Federico Rasetti, responsable de la communication pour Doc Servizi, dans l'un des derniers numéros de *Doc Magazine* :

La conviction avec laquelle nous avons quitté Maker Faire est que la coopérative peut être un facilitateur des affaires et des professions, en favorisant la connaissance ouverte des ressources, des modèles et des cultures¹¹⁸⁶.

Ce projet de Doc Servizi s'insère dans une plus large ouverture au monde des *freelances*, qui est devenue explicite, avec la participation et le support au FreelanceCamp¹¹⁸⁷ (10-11 Septembre 2016 à Marina Romea), un événement qui a regroupé pour la cinquième année les *freelances* de toute l'Italie avec le but de partager des expériences, de se former, de réfléchir sur la situation de *freelance* comme travailleur. Doc Servizi a décidé de participer car elle a compris, comme l'affirme Demetrio Chiappa dans une interview avec FreelanceCamp, « que les réponses apportées aux travailleurs de l'art et de la culture sont les mêmes que celles dont ont besoin tous les *freelances* »¹¹⁸⁸.

Pour avaliser cette comparaison Demetrio Chiappa propose l'exemple de la mobilité des *freelances* qui, pour certains travailleurs, est comparable à celle des artistes. Il explique qu'aujourd'hui, en Italie, la fiscalité pour les professionnels autonomes est conçue pour les avocats, les notaires, les comptables et tous ceux qui ont une activité appartenant à un ordre ou une catégorie spécifique et qui normalement travaillent dans un bureau. Cependant, la plupart des travailleurs indépendants ne font pas partie des associations professionnelles et sont

¹¹⁸⁵ BADIALI Elisa, "*WORK TOGETHER - Right Now*" *Coworking, cooperazione e creatività*, op. cit..

¹¹⁸⁶ RASETTI Federico, "#MAKEINDOC", *Doc Magazine*, n° 14, vol. 3, 2016, p. 10.

¹¹⁸⁷ FreelanceCamp : <<http://freelancecamp.net>>.

¹¹⁸⁸ SILVIA - FREELANCECAMP, "Doc Servizi supporta il #freelancecamp", *Freelancecamp*, 7 Juillet 2016. Disponible ici : <<http://freelancecamp.net/doc-servizi-supporta-il-freelancecamp/>>.

principalement soumis à des contrats atypiques qui les obligent à bouger beaucoup sur le territoire. Dans ce cadre, la « partita IVA » n'est pas toujours l'outil le plus adapté pour ces professionnels car elle ne permet pas de déduire suffisamment les frais de voyage et transferts. Un problème que, de la même manière que pour les artistes, le passage à travers la coopérative va affronter, car elle permet de déduire beaucoup plus de frais de voyage. D'autre part – explique encore Demetrio Chiappa dans l'interview – il existe d'autres services que Doc Servizi a mis en place pour les artistes et qui peuvent être utiles aussi pour répondre à d'autres problèmes typiques du monde du *freelance*, comme la gestion des impôts, les recouvrements des créances, la promotion du travail, l'intégration dans le réseau de la coopérative.

Cet élargissement des services pensés pour les artistes aux *freelances* consiste en une reprise explicite de la manière de communiquer de la CAE parisienne Coopaname. En fait, à partir du constat que les *freelances* doivent être des professionnels avec plusieurs compétences (commerciales, comptables, organisationnels, etc.), Doc Servizi élargit son discours à tous ceux qui gèrent leur activité en autonomie et leur propose de les accompagner dans leur parcours de la même manière que pour une CAE – sauf pour ce qui concerne la formation au développement de l'activité économique. Doc Servizi se propose en outre comme une manière de rompre l'isolement des *freelances* et de profiter du réseau de la coopérative et des occasions de travail qu'elle peut offrir¹¹⁸⁹.

En considérant que les *freelances* ne sont pas des artistes et qu'ainsi ils ne rentrent pas automatiquement dans l'encadrement typique des travailleurs de Doc Servizi, celle-ci privilégie trois manières de les accompagner.

Tout d'abord, Doc Servizi va accompagner les *freelances* qui ont déjà un numéro de TVA. Dans ce cadre la coopérative a déjà lancé au sein du FreelanceCamp le projet « Siamo in Partita » qui s'est concrétisé ensuite en plusieurs conférences et communications¹¹⁹⁰ pour les travailleurs autonomes et en un site internet¹¹⁹¹ mis en ligne au début novembre 2016. Ce projet veut accompagner les professionnels qui ont une « Partita IVA » dans la gestion de cet outil fiscal et ajouter les bénéfices offerts par la coopérative en leur offrant tous ces services et les protections sociales à la fois prévues par le Jobs Act (« Mesures pour la protection du travail autonome », 2016¹¹⁹²) et celles déjà prévues par la réglementation de Doc Servizi (comme l'assurance en cas d'accident).

Deux autres manières de travailler avec les *freelances* qui n'ont pas le numéro de TVA consistent en l'embauche en utilisant les nouvelles dispositions sur les *smart working*, mais surtout en l'ouverture du contrat d'intermittent à cette typologie de travailleurs. Car, si le contrat national permet d'établir pour la première fois une réglementation spécifique pour le cas particulier des travailleurs du spectacle dans les coopératives et ainsi de donner « le bon vêtement » aux figures de ce monde, celui-ci peut être également « le bon vêtement » pour d'autres figures de travailleurs qui ont une manière de travailler comparable. Comme nous l'a expliqué Chiara Chiappa¹¹⁹³, si pour un artiste l'exhibition est le résultat des heures de preuves et qu'ainsi on ne peut pas considérer que son travail coïncide uniquement avec sa per-

¹¹⁸⁹ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 20 Juin 2016.

¹¹⁹⁰ ALCINI Fabio, « Doc Servizi: una guida per la partita IVA in musica (e non) », *Musictracks.com*, 20 Novembre 2016. Disponible ici : < <http://www.musictraks.com/doc-servizi.html> >.

¹¹⁹¹ Siamo in Partita : < <http://www.siamoinpartita.it/#sez1> >.

¹¹⁹² § 5.1.1.3. *Les nouvelles « Mesures pour la protection du travail autonome »*, p. 306.

¹¹⁹³ Entretien avec Chiara Chiappa, le 21 Mars 2016.

formance, qui représente seulement l'expression externe d'un travail continu, de la même manière le cours donné par un formateur est le résultat d'un travail précédent et qui s'insère dans un travail continu de préparation, de recherche de la clientèle, d'organisation. Dans ce cadre, le contrat intermittent pourrait être également « le bon vêtement » pour le travail des formateurs ou pour d'autres figures de travailleurs¹¹⁹⁴. Demetrio Chiappa nous indique qu'ils sont en train de discuter avec les syndicats pour mettre en place cet élargissement du contrat avec le but de faire profiter aussi d'autres figures de professionnels des protections du travailleur dépendant¹¹⁹⁵.

Ce dernier projet d'élargissement au niveau de la négociation collective de la démarche utilisée par Doc Servizi, reflète encore une fois l'influence des CAE sur le parcours entrepris par la coopérative et qui a donné à Doc Servizi l'élan pour dépasser ses limites. Comme nous l'explique Demetrio Chiappa :

Mais surtout nous voulons exporter le modèle : si ce modèle où les services sont offerts à partir d'un pourcentage fixe, c'est-à-dire de 14 % ou 20 %, peu importe, et où les travailleurs ont une dignité et toutes les protections, je suis convaincu que nous avons un système économique qui change le monde. En d'autres termes, il s'agit d'un nouveau modèle de marché. J'ai été réconforté par le travail de Coopaname, qui nous a vraiment aidés à prendre conscience de ceci¹¹⁹⁶.

D'autre part, nous pouvons soutenir que le projet de Doc Servizi ne trouve pas son inspiration initiale dans l'activité des CAE, qui ont plutôt donné un « coup de fouet » à l'expression des aspirations des gérants la coopérative italienne.

En fait, avant la naissance de ces nouveaux projet que nous venons de présenter, et qui ont commencé à être introduits depuis mai 2016, à la fois Chiara Chiappa et Demetrio Chiappa avaient déjà une « idée en tête » qu'ils appellent le « système Doc ». Le défi du « système Doc » est de s'ouvrir à tout le monde des personnes qui veulent auto-inventer leur propre profession, qui travaillent de manière créative, qui sont « sujets-entrepreneurs d'eux-mêmes ». Chiara Chiappa¹¹⁹⁷ nous explique que, de la même manière que les travailleurs salariés classiques qui travaillent huit heures par jour, les travailleurs de la créativité ont aussi le droit d'avoir accès aux droits sociaux et aux protections qui peuvent valoriser leur travail. À partir d'un élargissement à tous les secteurs, pour Demetrio Chiappa¹¹⁹⁸ le « système Doc » veut être une association qui va faire une action de lobby ou une action syndicale pour tous les travailleurs de la filière créative, une association représentant les intérêts de ces travailleurs et qui s'ajoute à d'autres associations, telle que la Cgil ou l'Association des coopératives italiennes. De cette manière le « système Doc » pourrait faire exactement ce qui a déjà été fait pour le monde du spectacle : écrire un nouveau contrat national pour valoriser et protéger les travailleurs de la connaissance et de la culture. Chiara Chiappa met en comparaison ce projet, qui est un projet partagé avec son frère Demetrio Chiappa mais pas encore partagé au sein de la coopérative, avec le projet Bigre ! né par l'initiative de Coopaname.

¹¹⁹⁴ Entretien avec Chiara Chiappa, le 20 Juin 2016.

¹¹⁹⁵ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 20 Septembre 2016.

¹¹⁹⁶ Entretien avec Chiara Chiappa, le 20 Juin 2016.

¹¹⁹⁷ Entretien avec Chiara Chiappa, le 3 Février 2016.

¹¹⁹⁸ Entretien avec Chiara Chiappa, le 20 Juin 2016.

Urbanistes, designers, artistes, journalistes, *freelances*, mais également prestataires de services, professionnels du monde du spectacle, artisans : ce sont tous des travailleurs, avec ou sans numéro de TVA, parfois intermittents, souvent précaires, pour lesquels Doc Servizi est à la recherche de solutions spécifiques avec le but de contrer la précarité qui caractérise ces secteurs et de se proposer non seulement comme une solution purement technique pour les problèmes des travailleurs, mais aussi comme une porte-parole de leurs exigences.

6.1.2. Organisation et fonctionnement

Doc Servizi gère, coordonne et fournit les services de professionnels travaillant dans le spectacle, l'art, la culture et la connaissance en leur offrant l'opportunité de garder leur autonomie et en même temps de profiter des mêmes déductions et droits sociaux que les travailleurs subordonnés. Autrement dit, Doc Servizi offre à tous les associés une double caractérisation.

D'une part, en tant que musiciens, techniciens, acteurs, enseignant d'une discipline artistique, etc., vis-à-vis de ses clients et donneurs d'ordre, l'associé est considéré comme un prestataire. Il est totalement autonome dans la gestion de son activité : il choisit les prestations à proposer, il mène une démarche personnelle de prospection commerciale, il gère les temps propres à son activité, etc. En outre, il a ses clients et gère ses tarifs en autonomie.

D'autre part, grâce à la stipulation d'un contrat subordonné intermittent, il a le même statut social que les salariés et, donc, vis-à-vis de la coopérative, il est un salarié. La différence par rapport à un salarié classique est que l'associé travailleur n'a pas un salaire fixe, parce que son salaire varie en fonction de son chiffre d'affaires. En outre, c'est toujours en fonction de son chiffre d'affaires que la coopérative lui verse les charges sociales lui garantissant les droits sociaux du statut de salarié (indemnités chômage, congé maladie, congé maternité, cotisations pour la retraite, etc.) et de profiter des déductions de la figure de dépendant (remboursement pour les déplacements, etc.).

En plus de l'hébergement administratif, comptable et fiscal, Doc Servizi offre également d'autres services aux associés travailleurs, comme la formation initiale et spécialisée, le conseil dans l'organisation des événements ou la mise en place de projets, l'équipement, un service de recouvrement de créances, etc.

Pour mieux répondre aux exigences des associés, Doc Servizi a aussi mis en place des pôles métiers qui regroupent les activités en fonction du secteur et offrent des services spécifiques.

En outre, en cohérence avec son but social – à savoir de donner aux associés travailleurs les meilleures opportunités de travail et la majeure occupation possible dans les meilleures conditions économiques et sociales – Doc Servizi s'engage à chercher et offrir de nouvelles opportunités de travail à ses membres.

Pour l'ensemble de ces services, la coopérative demande un pourcentage (14 %) sur le chiffre d'affaires des associés travailleurs. Ce chiffre couvre toutes les activités de la coopérative et lui permet aussi d'avancer la rétribution des artistes lorsque le donneur d'ordre ne paie pas.

6.1.2.1. Les services pour les associés travailleurs

Pour répondre à plusieurs exigences des associés travailleurs, Doc Servizi offre divers services que nous allons lister dans la suite du paragraphe. Nous allons distinguer les services généraux des services plus spécifiques pour des secteurs déterminés.

De la première typologie font partie la gestion administrative et comptable, la gestion des contrats de travail, l'help desk, la formation, et le recouvrement des créances.

Les Services Comptables et Fiscaux (SCF)¹¹⁹⁹ s'occupent de la gestion comptable et administrative pour les professionnels et les entreprises dans tous les secteurs, du consulting pour des projets d'entreprise et des associations hors-profit, de la gestion du numéro de TVA. Pour gérer ces services Doc Servizi met à la disposition de tous les associés un logiciel qui permet d'avoir une vision en temps réel des salaires, des encaissements, de la trésorerie. Ces services sont accompagnés par un centre d'études¹²⁰⁰ qui réunit les compétences de quatre cabinets de professionnels qui s'occupent de fiscalité, de la comptabilité, du travail et du droit. Le centre d'études est tout d'abord l'organisme qui permet à Doc Servizi de se renseigner sur les nouveautés proposées par l'État italien au niveau fiscal, comptable, contractuel et législatif. Il est également le laboratoire où toutes les propositions de réforme de la coopérative sont étudiées et transformées en propositions effectives.

L'help desk, est un service connecté avec les SCF, c'est-à-dire un service pour tous ceux qui ont besoin de renseignements sur des thèmes spécifiques (administratifs, comptables, etc.). Les services sont offerts dans toutes les filiales, par téléphone, par courrier et via Skype et sont actifs 24 heures sur 24.

Doc Servizi offre également aux associés travailleurs diverses opportunités de formation.

Pour tous les nouveaux employés, la formation initiale sur la santé et la sécurité (huit heures) et la visite médicale dans le cas des travaux spécifiques sont obligatoires. Doc Servizi vend aussi ces formations à d'autres coopératives qui en ont besoin. Pour offrir cette formation, elle utilise depuis 2016 une plate-forme e-learning¹²⁰¹.

En outre, elle propose aussi des initiatives de formation adressées au personnel interne (formation continue) qui sont divisées en : formation dans des domaines spécifiques (financier, juridique, communication, droit, langues étrangères, informatique-télématique, qualité, sécurité et bien-être au travail, organisation-gestion, formations techniques) ; formation pour gérer des projets spécifiques ; formation externe (cours organisés par des acteurs externes). Elle propose également des initiatives de formation à la sécurité qui sont spécifiques pour les techniciens, gratuits pour les associés et payantes pour les autres professionnels. Doc Servizi a aussi commencé à organiser des cours de formation internes offerts par des associés¹²⁰² et ouverts aux autres associés (gratuits ou à des tarifs réduits) et aux externes.

Un autre service offert aux associés est le recouvrement des créances qui est garanti par le travail d'un bureau dédié.

Doc Servizi propose aussi des services plus spécifiques en fonction du métier.

¹¹⁹⁹ Services Comptables et Fiscales (SCF): <<http://www.docservizi.it/it-it/scf.aspx>>.

¹²⁰⁰ Centre d'études : <<http://www.docservizi.it/it-it/servizisumisura/centrostudi.aspx>>.

¹²⁰¹ DOC SERVIZI, "La formazione passa dal web", *Doc Magazine*, n° 9, vol. 2, 2015, p. 15.

¹²⁰² Un exemple est un cours sur les réseaux sociaux organisé à Vérone par Piero Tagliapietra (DOC SERVIZI, "A Verona una due giorni dedicata ai social network", *Doc Magazine*, n° 10, vol. 3, 2016, p. 15).

Pour soutenir tout d'abord la mobilité des associés appartenant au monde du spectacle, Doc Servizi a aussi créé une agence de voyage (Time Warp Travel)¹²⁰³. Cette agence, au-delà d'offrir ses services aux associés (travail, vacances, lune de miel, etc.), offre les mêmes services aux non-associés et met aussi en vente les tickets des événements des associés, organise les déplacements du public en fonction des exhibitions et des touristes en fonction des musées où travaillent les guides conférencières associées.

Un deuxième service pour musiciens, écrivains, photographes, vidéastes, dessinateurs, peintres, graphiste, agences de presse, studios d'enregistrement, etc. est Freecom Music. Freecom Music est une société et label de production discographique indépendante qui offre édition et empreinte CD, DVD, vinyle, distribution, promotion auprès la presse.

Ces services sont mis en place par Freecom en s'appuyant sur quatre autres organismes internes qui ont pour but de répondre à toutes les exigences de la filière (de l'artiste au client) : QuiBase Luna, KeepOn, Sponsorshow, Shop.

QuiBase Luna produit, publie, promeut, met en scène, oriente et soutient les artistes avec une approche éco-systémique couvrant toute la chaîne logistique de la filière musicale. QuiBase Luna est un laboratoire pour la recherche de nouveaux systèmes de développement des artistes.

Doc Servizi est également partenaire de l'association KeepOn¹²⁰⁴, un réseau qui regroupe 250 live clubs et qui soutient aussi Sponsorshow.

Sponsorshow¹²⁰⁵ est construit pour les entreprises qui veulent investir dans la musique et le monde de l'art et définit des projets de communication, conventions, partenariats et sponsorisations pour valoriser la marque de l'entreprise.

Doc Servizi met aussi à disposition une plate-forme e-commerce, dénommé simplement « Shop »¹²⁰⁶, qui permet aux membres des vendre leurs productions (livres, CDs, DVDs, peintures, produits du petit artisanat, etc.).

DocLive¹²⁰⁷ est une plate-forme à disposition à la fois des associés et des clients et qui permet aux artistes de signaler leurs compétences pour organiser des événements.

DocAcademy Network est une initiative pensée pour les dirigeants des écoles de musique, de théâtre et d'arts, et qui permet de s'appuyer sur Doc Servizi pour lui déléguer toutes les fonctions administratives, organisationnelles et comptables en conservant la direction artistique et pédagogique. Tous les enseignants des écoles sont embauchés par Doc Servizi avec le contrat intermittent pour les travailleurs du spectacle et ils ont ainsi droit aux allocations chômage, allocations familiales et aux protections de sécurité sociale prévues par la loi. Un *success story* de cette initiative est l'école de musique « Scuola di musica del Garda » à Desenzano del Garda¹²⁰⁸. Quand nous avons visité l'école nous avons découvert qu'avant d'être relevée par la coopérative elle avait des difficultés financières. Par contre, à partir du

¹²⁰³ Time Warp Travel : <<http://www.twtviaggi.it>>.

¹²⁰⁴ KeepOn : <<http://keeponlive.com>>.

¹²⁰⁵ Sponsorshow : <<http://www.docservizi.it/SponsorShow>>.

¹²⁰⁶ Shop : <<https://shop.freecomusic.com/it/>>.

¹²⁰⁷ DocLive : <<http://www.doclive.it>>.

¹²⁰⁸ Vidéo sur l'école de musique du Garda : <<http://www.doclive.it/Notizie/2014/2014Dicembre/ScuolaDiMusicaDelGarda.aspx>>.

moment qu'où elle a cédé sa gestion commerciale à la coopérative, elle a connu une croissance continue¹²⁰⁹.

L'expérience positive de l'école, qui était la première gestion « accompagnée », a conduit à la création d'un autre service à disposition des associés, Doc Lab¹²¹⁰. Doc Lab est un laboratoire qui les soutient et les accompagne dans l'évaluation d'une idée et sa transformation sous la forme d'un projet d'entreprise. Doc Lab accompagne également les associés dans la recherche des fonds pour mettre en place leur projet. En outre, de la même manière que pour les écoles de musique, c'est Doc Servizi qui va garder la gestion administrative et organisationnelle du projet tandis que l'associé garde le rôle du chef de projet. Doc Lab a permis la naissance de nouveaux projets et, au-delà de nouvelles écoles de musiques et de théâtres, a participé à la création de projets tels qu'une collaboration des créateurs dans le monde de la communication (Coloro¹²¹¹) ou encore à une activité qui met à dispositions des musiciens professionnels pour des hôtels, institutions, associations et particuliers (Pianobar & events¹²¹²).

6.1.2.2. Les ramifications de l'univers DocServizi

Musiciens, acteurs, danseurs et techniciens du monde de la créativité, photographes, graphistes et tous travailleurs du monde de la création, y compris artisans, professionnels de l'éducation et de la formation à tous les niveaux et genres, enseignants de yoga ou pilâtes, travailleurs dans le tourisme, la culture et l'art en général : pour mieux répondre aux exigences diverses des tous ces sujets Doc Servizi a articulé ses services par « pôles métiers ». Chaque pôle métier regroupe des activités en fonction du secteur et offre des services spécifiques.

Pour l'instant nous pouvons identifier cinq pôles métiers : Doc Servizi, Doc Creativity, Doc Educational, Doc Life et Doc Discovery.

Doc Servizi pour les professionnels du spectacle dont l'activité est dans la musique, le théâtre, la danse ou le cinéma, c'est-à-dire musiciens, danseurs, acteurs et réalisateurs, art vivant, techniciens. Ce pôle métier est à la fois le cœur de l'activité de Doc Servizi et celui où elle a plus d'associés (les techniciens sont à eux seuls plus de 1.500). Doc Servizi règle la relation avec les travailleurs du spectacle avec le contrat intermittent et en plus de l'hébergement fiscal, administratif et comptable, elle leur offre aussi la gestion de l'INPS (ex-ENPALS) et des relations avec la SIAE. Ils peuvent également profiter de services spécifiques, tels que Freecom, Shop, QuiBase Luna, Doc Live, Doc Academy Network.

Ce pôle métier est, en outre, composé de deux sous-regroupement : Doc Crew, un pôle métier qui gère et coordonne les activités des techniciens du spectacle ; Doc Visioni, un pôle qui regroupe tous les techniciens du secteur audio-visuel.

Doc Creativity¹²¹³ est le pôle qui regroupe tous les métiers de création : artisans, photographes, web développeurs, graphistes, dessinateurs de bandes dessinées, peintres, sculpteurs, écrivains, poètes, luthiers, couturiers, accordeurs, etc. Doc Creativity offre une analyse personnalisée pour trouver l'encadrement fiscal et légal le plus adapté à chaque figure (la plupart

¹²⁰⁹ Rencontre à l'école avec Gigi Tagliapietra, président de Doc Educational et responsable du développement de l'école, le 9 Décembre 2015.

¹²¹⁰ Doc Lab : <<http://www.docservizi.it/it-it/servizisumisura/doclab.aspx>>.

¹²¹¹ Coloro : <<http://provacoloro.com>>.

¹²¹² Pianobar & events : <<http://www.pianobarandevents.com>>.

¹²¹³ Doc Creativity : <<http://www.docservizi.it/it-it/creativity.aspx>>.

sont des petits artisans qui sont obligés d'avoir leur numéro de TVA) et gère la vente de leurs produits à travers Shop, la plate-forme e-commerce de Doc Servizi. À travers le Shop il est possible de vendre : vêtements, fresques, tableaux d'artistes, bijoux, décorations artistiques, découpage, maquillage, etc. À l'avenir, le but de Doc Servizi est de transformer Doc Creativity en une coopérative de production et travail qui puisse inclure aussi les activités des mouvements de *makers* avec la création d'un FabLab.

Doc Educational¹²¹⁴ n'est plus seulement un pôle métier, mais, à partir de 2014, elle est aussi une coopérative sociale. Doc Educational est une coopérative de professionnels de l'éducation artistique, musicale et théâtrale. Elle soutient et développe des initiatives destinées à tous les groupes sociaux, en particulier aux plus désavantagés, et fournit ses services à des dizaines d'écoles de musique, de théâtre, de danse et d'organismes publics. Tous les enseignants qui entrent à Doc Educational sont encadrés avec un contrat de dépendant. Une fois dans la coopérative les enseignants sont embauchés comme associés travailleurs et la coopérative gère, de la même manière que Doc Servizi, toutes les questions fiscales, administratives et comptables. Le président de la coopérative est Gigi Tagliapietra, qui s'occupe aussi du développement de l'école de musique à Desenzano del Garda.

Doc Life¹²¹⁵ est le pôle métier pour les disciplines physiques du bien-être et de loisirs qui ne sont pas réglementées par la loi. Elle permet aux maîtres des disciplines non-réglementées (par exemple, maîtres de yoga et pilâtes) de trouver un encadrement. Doc Life offre également aux gymnases, piscines, centres de fitness, de yoga et de pilâtes, etc., l'opportunité de gérer les tâches administratives et comptables à travers l'organisme Doc Academy Network. Dans ce cadre, Doc Life a créé le centre Doc Life Pilâtes, un centre de pilâtes avec instructeur spécialisé.

Doc Discovery¹²¹⁶ est le pôle métier dédié à la culture, le tourisme et l'environnement. Les professionnels dans ces domaines sont des travailleurs hautement qualifiés qui ont souvent passé des examens complexes et obtenu des licences ou des titres spéciaux, tels que les guides conférencières, les travailleurs dans les musées, les interprètes, etc. Doc Discovery leur offre l'encadrement, l'hébergement comptable et administratif et l'intégration des protections des salariés, tels que les allocations familiales, l'assurance en cas d'accidents, les indemnités et le congé maternité. Doc Discovery développe également des projets visant à valoriser l'art des sites touristiques, en faisant réseau entre ses membres et en offrant les services de Time Warp Travel, l'agence de voyage du réseau Doc Servizi.

6.1.2.3. L'offre des opportunités du travail

Faire partie de Doc Servizi ne signifie pas seulement profiter de ses services de gestion fiscale, administrative et comptable, ou avoir accès aux droits sociaux en tant que travailleurs dépendants, ou encore participer aux formations qu'elle offre, mais aussi bénéficier du réseau des travailleurs qu'elle constitue.

Un des avantages le plus important d'appartenir à ce réseau est qu'il offre de nouvelles opportunités de travail aux associés. En fait Doc Servizi regroupe des travailleurs avec le but so-

¹²¹⁴ Doc Educational : <<http://www.doceducational.it/>>.

¹²¹⁵ Doc Life : <<http://www.docservizi.it/Life.aspx>>.

¹²¹⁶ Doc Discovery : <<http://www.docservizi.it/Discovery.aspx>>.

cial de leur donner les meilleures opportunités du travail, la meilleure occupation possible et les meilleures conditions économiques et sociales¹²¹⁷. L'offre des nouvelles opportunités de travail aux associés est régie par l'Article 9 de sa réglementation qui énonce :

La coopérative visera à encourager le maximum possible de travail pour les membres, à travers son service commercial et d'agence, en donnant la priorité à l'emploi des personnes dont les compétences sont plus adaptées aux exigences du client ou du travail, en considérant que les caractéristiques spécifiques des artistes ne sont pas interchangeables dans le showbiz¹²¹⁸.

D'une manière plus concrète, à Doc Servizi, d'une part, des occasions du travail peuvent venir d'autres associés, comme dans le cas des techniciens, qui sont habitués non seulement à chercher du travail pour eux-mêmes, mais aussi pour autres travailleurs du secteur (à la fois techniciens et musiciens¹²¹⁹). D'autre part, c'est directement Doc Servizi qui peut proposer des occasions de travail et dans ce cas, la coopérative peut avoir un rôle d'intermédiaire entre clients et associés. Ce rôle d'intermédiaire peut s'articuler de deux manières : ou c'est le client – entreprise, particulier, collectivité territoriale – qui se dirige vers Doc Servizi pour demander une prestation à ses associés ; ou c'est directement Doc Servizi qui promeut le travail des associés.

Pour simplifier ce rôle d'intermédiation Doc Servizi a mis en place plusieurs services.

Tout d'abord elle a créé et mis à disposition sur internet les bases de données des associés, lui permettant, ainsi qu'aux associés et aux clients, de mieux cerner les prestations des artistes ou des techniciens. Les bases de données sont au nombre de trois : Doc Live pour les artistes, Doc Crew pour les techniciens du spectacle et Doc Visioni pour ceux qui travaillent dans le secteur de l'audio-visuel. Chaque associé insère sur la base de données correspondante son curriculum vitae, ses fiches techniques et son projet artistique pour simplifier la recherche des services à l'extérieur. Doc Live et Doc Crew ont été créés par Doc Servizi, par contre Doc Visioni est né du désir des professionnels d'un même secteur. Doc Crew et Doc Visioni ne sont pas seulement des bases des données, mais aussi des équipes de travailleurs qui organisent et partagent leurs compétences et qui ont un représentant qui devient porte-parole des exigences du groupe et qui aide dans la recherche de la bonne personne. Au niveau juridique, tous les associés qui appartiennent à une équipe sont exactement comme les autres.

Doc Live¹²²⁰ recueille en une seule base de données des artistes de tous types : piano bar, musique classique, jazz, opéra, théâtre, cabaret, danse, dj, magiciens, cracheurs de feu, clowns, etc. La plate-forme est pensée pour faciliter l'organisation des événements, tels que mariages, concerts, événements d'entreprise, représentations théâtrales, etc. Une fois que le client a choisi la performance, les événements sont gérés entièrement par Doc Servizi avec l'appui de ses filiales sur le territoire (gestion administrative et comptable, fourniture des équipements musicaux, etc.).

¹²¹⁷ DOC SERVIZI, *Regolamento interno ex legge 142/2001. Art. 9 - Distribuzione del lavoro per i soci lavoratori*, p. 8.

¹²¹⁸ *Ibidem*.

¹²¹⁹ Cette tendance nous a été confirmée par l'associé travailleur de Doc Servizi que nous avons rencontré le 22 Septembre 2016 (AT1).

¹²²⁰ DocLive : <<http://www.doclive.it/>>.

Doc Crew¹²²¹ regroupe plus de 1.500 techniciens du spectacle : techniciens audio, éclairagistes, cameramen, effets spéciaux, rigger, phoniques, etc. Les compétences des membres de Doc Crew peuvent s'adapter à plusieurs activités, telles que concerts, vidéos de musique ou de films publicitaires, événements d'entreprise, fêtes, théâtre, etc. En outre, Doc Crew met aussi à disposition l'équipement technique nécessaire au travail des techniciens, tel que équipement audio et vidéo, éclairage, videowall, etc. Tous les techniciens sont employés de la coopérative et donc, pour les techniciens, c'est Doc Servizi qui organise et gère l'évènement et la prestation de ses dépendants. En outre, tous les techniciens sont obligés de mettre un équipement de protection individuelle spécifique pour le travail qu'ils accomplissent et de suivre les stages de formation selon les tâches et occupations (travail en hauteur, travailler par le biais de la mise en place des cordons, comptable des risques électriques, montage et démontage des échafaudages, gréeur).

Doc Visioni¹²²² veut être « un “endroit” pour s'unir, se connaître et reconnaître entre les associés Doc qui s'occupent de la création, la production et la diffusion audiovisuelle »¹²²³. Doc Visioni regroupe ainsi ceux qui s'occupent de : photographie, enregistrement vidéo, montage vidéo, effets et compositing, post-production vidéo, post-production audio, régie, installations vidéo pour spectacles et événements. Le regroupement veut créer des partenariats, accroître les possibilités d'emploi pour ses membres et mieux répondre aux exigences des clients dans la fourniture des services, protéger et promouvoir une culture de travail en sécurité et légalité.

En plus des regroupements par métiers, Doc Servizi a aussi créé un service spécifique de conseil pour mieux répondre aux exigences des clients concernant l'organisation et la gestion des événements : Sponsorshow¹²²⁴. Sponsorshow travaille avec les entreprises qui veulent investir dans le monde de l'art et du spectacle, mais qui ne savent pas comment le faire. Le service travaille directement sur le portefeuille de clients pour trouver l'investissement le plus adapté dans le secteur du spectacle (concert, festival théâtral, école de musique, etc.), sélectionner le contenu de l'évènement ou du projet à financer en définissant les objectifs de la campagne de sponsoring, identifier le public cible et étudier la politique de communication de la marque. Ce mécanisme permet à la fois d'offrir une prestation aux entreprises qui veulent investir dans le secteur et, en collaboration avec Doc Lab, de trouver des financements pour les événements ou les projets des artistes.

Dans le champ de la promotion des activités des associés, à partir de la mi 2015, Doc Servizi a commencé à focaliser son action sur le marketing et la recherche des opportunités de travail pour ses associés. Dans ce cadre, Doc Servizi a réorganisé aussi le travail des filiales pour permettre à leurs responsables d'aller promouvoir ses activités auprès des collectivités territoriales¹²²⁵. En outre, elle a commencé à former des « collaborateurs externes »¹²²⁶, qui sont des figures intermédiaires entre les filiales et les associés et qui se situent sur le territoire. Les collaborateurs externes sont des associés formés par la coopérative qui, en plus des tâches

¹²²¹ DocCrew : <<http://www.doccrew.it/Home.aspx>>.

¹²²² DocVisioni <<http://www.docservizi.it/DocVisioni>>.

¹²²³ DOC SERVIZI, “Doc Visioni”, *Doc Magazine*, n° 7, vol. 2, 2015, p. 16.

¹²²⁴ Sponsorshow : <<http://www.docservizi.it/SponsorShow>>. DOC SERVIZI, “Una relazione di valore per il tuo brand”, *Doc Magazine*, n° 6, vol. 2, 2015, p. 16.

¹²²⁵ Entretien avec Gabriella Morelli, le 9 Décembre 2015.

¹²²⁶ DOC SERVIZI, “Doc Sviluppata. I nuovi collaboratori esterni”, *Doc Magazine*, n° 14, vol. 2, 2015, p. 15.

administratives et comptables, s'occupent aussi des partenariats. Ils sont régulièrement embauchés par la coopérative avec un contrat et rémunérés en fonction du travail réel effectué. Doc Servizi a également créé une équipe qui s'occupe principalement d'étudier et de participer aux appels d'offre et appels à proposition sur plusieurs niveaux, municipalités locales, niveau régional et national, niveau de l'Union européenne. Enfin, Doc Servizi veut aussi trouver la manière de dépasser les bornes nationales et offrir une solution à un problème récurrent dans le monde des artistes, c'est-à-dire le problème de la double imposition fiscale obligatoire en Europe seulement pour les sportifs et les musiciens (article 17 de l'OCSE)¹²²⁷. Si la double imposition ne bloque pas les artistes très célèbres, tels que Laura Pausini, elle limite l'action des musiciens moins connus et des petits orchestres. Pour résoudre ces difficultés Doc Servizi a commencé à établir des locaux dans plusieurs villes européennes (France, Hollande, Espagne, Allemagne, Royaume-Uni) qui ont pour tâche à la fois d'héberger les spectacles des artistes de Doc Servizi et de comprendre la législation du pays et rencontrer de possibles partenaires.

6.1.2.4. Les contrats pour les associés coopérateurs

Sur la base du principe de la porte ouverte, tous les travailleurs du spectacle, de la connaissance, de l'art et de la culture qui le souhaitent entrent à Doc Servizi en deviennent automatiquement associés. L'admission de l'associé à la coopérative vise à l'élaboration d'un échange mutuel efficace et à sa participation effective à l'activité de la coopérative. Dans ce cadre, au-delà du statut d'associé, le Statut de la coopérative énonce que :

La coopérative doit être régie et réglementée conformément aux principes de la mutualité sans buts de spéculation privée. Aux fins d'atteindre leurs objectifs sociaux, les associés peuvent aussi établir avec la coopérative une relation de travail, sous la forme d'emploi salarié ou indépendant, dans les différentes typologies requises par la loi, c'est-à-dire dans toute autre forme autorisée par la législation italienne¹²²⁸.

C'est la réglementation interne de Doc Servizi qui règle l'organisation du travail des associés travailleurs et définit les contrats qui peuvent être stipulés entre les associés et la coopérative. En cohérence avec la loi qui discipline la collaboration entre la coopérative et les associés coopérateurs (142/2001, art. 6), Doc Servizi prévoit dans son Règlement trois contrats principaux : le travail subordonné, le travail de collaboration coordonnée et continuée (co.co.co.) et le travail autonome non occasionnel¹²²⁹. Il est en outre possible de stipuler toutes autres formes de relation de travail compatibles avec la position d'associé.

La réglementation du travail subordonné de Doc Servizi a représenté le point de repère pour l'écriture du contrat collectif national des travailleurs du spectacle en coopérative (CCNL), qui règle le travail des artistes, techniciens, administratifs salariés d'une coopérative ou une association du secteur du spectacle. Pour cette raison, il est explicité dans la réglemen-

¹²²⁷ Entretien avec Chiara Chiappa et Demetrio Chiappa, le 2 Décembre 2016.

¹²²⁸ DOC SERVIZI, *Statuto della società cooperativa Doc Servizi*, Art. 3, p. 1.

¹²²⁹ DOC SERVIZI, *Regolamento interno ex legge 142/2001*, Art. 8, p. 8.

tation, que le CCNL (Art.12) est appliqué au travail des associés travailleurs, artistes, techniciens et administratifs salariés.

Les contrats de travail subordonné représentent 98 % du total des contrats appliqués aux membres de Doc Servizi¹²³⁰. La loi rend possible trois formes de travail subordonné : le contrat à durée déterminée (à temps plein ou à temps partiel) ; le contrat à durée indéterminée (à temps plein ou à temps partiel) ; le travail intermittent.

Si le contrat à durée indéterminée est utilisé surtout pour les administratifs salariés de la coopérative (environ 90), le contrat de travail intermittent est le plus utilisé à Doc Servizi car il répond mieux aux exigences des artistes et techniciens qui représentent la plupart des associés de la coopérative.

À la différence des autres contrats collectifs, il s'active et se suspend en fonction de la prestation du travail. Un exemple de la manière dont fonctionne ce contrat peut être fait par rapport à l'activité des acteurs. Le contrat intermittent est actif pendant la mise en place d'une pièce de théâtre et latent pendant la période entre une représentation et une autre. Autrement dit, même dans le cas qu'un acteur qui interprète pendant un an la même pièce de théâtre, le contrat est actif seulement pendant les journées de représentations, et donc, l'acteur est rétribué seulement quand la pièce est représentée et en fonction de la recette correspondante. D'autre part, pendant la période d'inactivité, le contrat n'est pas suspendu et les formes de protection correspondantes restent actives (dans le sens où la « position de cotisation » reste ouverte une fois activée, mais s'alimente seulement quand il y a un salaire). Ce contrat permet ainsi d'établir une relation de travail dépendent et subordonné même sans une continuité dans la prestation.

Le contrat de travail intermittent, défini par la loi Biagi (276/2003), n'est ni un contrat à temps plein ni un contrat à temps partiel, mais un contrat de travail subordonné qui règle une relation discontinue entre employeur et salarié :

Le contrat du travail intermittent peut être stipulé pour exercer des prestations discontinues ou intermittentes [...], c'est-à-dire pour des périodes prédéterminées pendant la semaine, le mois ou l'année¹²³¹.

Ce contrat est aussi dit « a chiamata », « sur appel », car le travailleur est appelé à travailler par l'employeur et, selon la typologie de contrat signé il a ou non une obligation de réponse à l'appel. Dans le premier cas seulement, le travailleur peut en outre avoir droit à la soi-disant « indemnité de disponibilité »¹²³². Autrement dit, s'il signe un contrat qui l'oblige à répondre à l'appel il obtient le droit de recevoir une indemnité pendant la période d'inactivité. D'autre part, si le travailleur ne répond pas à l'appel obligatoire, le contrat peut être résilié et le travailleur obligé de restituer les indemnités et de payer une amende.

À cause de l'indemnité de disponibilité très basse¹²³³ et des amendes, Chiara Chiappa¹²³⁴ nous a affirmé ne connaître personne utilisant le contrat intermittent qui oblige à répondre à

¹²³⁰ Entretien avec Chiara Chiappa le 3 Février 2016.

¹²³¹ BIAGI Marco - TIRABOSCHI Michele. *Istituzioni di diritto del lavoro*, op. cit., p. 141.

¹²³² *Ibi*, p. 143.

¹²³³ L'indemnité de disponibilité correspond au 15-20 % d'une journée de travail qui se traduit en 15-20 euros donnés par jour pendant la période d'inactivité.

¹²³⁴ Entretien avec Chiara Chiappa le 3 Février 2016.

l'appel de l'employeur ; les artistes préfèrent n'avoir aucune indemnité pendant les périodes d'inactivité mais être libres de choisir de répondre ou non à une demande de travail.

Le travailleur intermittent est un dépendant et pour cette raison il profite des mêmes droits sociaux qu'un salarié : formation, sécurité, une rémunération déterminée par les CCNL, qui a fixées des contributions minimales qui permettent aussi de calculer la retraite, etc. En outre, si le travailleur autonome profite des déductions sur les dépenses en fonction des revenus, le travailleur intermittent a droit aux déductions fiscales du travailleur dépendant : déductions pour les relatifs à sa charge, du remboursement des frais s'il va travailler en déplacement par rapport au lieu naturel de son travail¹²³⁵.

D'autre part, la coopérative n'offre pas seulement des contrats de travail subordonné, mais elle utilise aussi les prestations des travailleurs non-subordonnés. C'est le cas des travailleurs qui sont embauchés avec un contrat de collaboration coordonnée et continuée (co.co.co.) pour travailler sur un projet spécifique de la coopérative (un journaliste qui doit rédiger un communiqué de presse ou un photographe qui doit réaliser un book sur un événement). Ou encore le cas des consultants de la coopérative (les cabinets du centre d'études par exemple) qui ont un numéro de TVA et dont la relation avec la coopérative est réglée avec un contrat de travail autonome non occasionnel.

6.1.2.5. *Modèle économique*

Pour présenter le modèle économique de Doc Servizi, il faut considérer de manière distincte, d'une part, les fonds propres et les ressources de la coopérative pour financer son fonctionnement et, d'autre part, les activités des entrepreneurs.

En ce qui concerne les fonds de la structure, comme pour toutes les coopératives, le patrimoine social de Doc Servizi est constitué par le capital social, composé par les quotes-parts des associés coopérateurs, travailleurs et subventionnés, la réserve légale est formée avec les excédents, des provisions extraordinaires formées avec les quotes-parts des associés qui ne peuvent pas être remboursées et par les offres et les contributions qui parviennent à la coopérative pour être utilisées afin d'atteindre ses objectifs sociaux¹²³⁶.

Concrètement, Doc Servizi est complètement autonome, car tous les services mutualisés que la coopérative offre aux associés sont entièrement financés par le 14 % (MOL, « margine operativo lordo », en France bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement, BAIIDA) que les associés travailleurs versent à la coopérative pour chaque transaction. En outre, chaque filiale collecte 14 % pour le siège principal, dont 4 % restent à la filiale pour gérer son activité et payer ses dépendants et 10 % va au siège qui gère les services mutualisés, finance les projets, paie les professionnels du centre d'études, etc.

Doc Servizi s'alimente en outre par la vente des services offerts aux associés à l'extérieur, des exemples sont les services offerts par l'agence de voyage ou la formation initiale obligatoire et spécifique aux techniciens.

En ce qui concerne l'activité de l'associé travailleur, l'administration des revenus de son activité est soumise aux règles du contrat qu'il signe avec la coopérative et soumis au CCNL.

¹²³⁵ Pour les travailleurs de Doc Servizi le lieu naturel est leur domicile.

¹²³⁶ DOC SERVIZI, *Regolamento interno ex legge 142/2001, Art. 26*, p. 16.

À partir de la signature du contrat, Doc Servizi active pour chaque activité économique autonome un compte analytique de bilan qui récapitule les salaires, les encaissements et les charges de l'exercice.

Concrètement, l'associé travailleur constitue son chiffre d'affaires en émettant des factures à ses clients et en fonction des prestations et tarifs qu'il a définis en autonomie. Cependant, les factures sont émises au nom de la coopérative, qui seule peut encaisser les versements et affecte le chiffre d'affaires sur le compte électronique de l'associé. Deux jours après l'encaissement Doc Servizi retire le 14 % qui finance les services mutualisés, calcule les charges fiscales, fait les déductions, applique les cotisations en fonction de la rétribution¹²³⁷ et, enfin, verse le salaire à l'associé.

En cas de manque de paiement, Doc Servizi met également en place un service de recouvrement sur les paiements et s'engage à payer quand même l'associé avec la rétribution stipulée avec le donneur d'ordre¹²³⁸. D'ailleurs, Demetrio Chiappa¹²³⁹ nous a expliqué que la présence de Doc Servizi partout en Italie avec environ 6.000 associés fait que les clients, les théâtres, les clubs, etc. sachant qu'ils vont encore travailler avec la coopérative, tendent à mieux respecter les délais de rémunération et à payer les artistes, ils sont ainsi de plus en plus ponctuels dans le paiement et dans la gestion des documents. Doc Servizi modifie alors le rapport de force entre artiste et client-donneur d'ordres en créant un cercle vertueux qui a trouvé une première expression dans la signature du CCNL. Le CCNL est en fait une première concrétisation de l'élan syndical de Doc Servizi qui, en définissant la rétribution minimale, et disciplinant les délais de paiement, etc., prend en charge les problématiques rencontrées par ses associés travailleurs quand ils se posent sur le marché et leur garantit plus de protections.

Dans son règlement, Doc Servizi prévoit aussi de verser, en plus des périodes de prestation, toutes les périodes utilisées par les associés pour les réunions d'organisation, le repos compensateur ou l'étude, et les autres activités menées dans l'intérêt de la coopérative¹²⁴⁰.

Doc Servizi peut aussi distribuer des ristournes par l'intégration de la rémunération, l'augmentation de capital, la distribution gratuite de quotes-parts¹²⁴¹.

6.1.2.6. Organigramme et gouvernance

Doc Servizi a une organisation des tâches et des responsabilités qui est définie depuis l'année 2008, quand, à cause de la croissance incessante des associés travailleurs et du chiffre d'affaires, elle a dû mieux organiser sa structure. Après avoir confié sa restructuration à une entreprise externe, Doc Servizi a mis en place le comité exécutif et le conseil d'administration, a réparti les rôles et créé de chef de secteur, a redéfini les rétributions, a créé

¹²³⁷ Ce calcul est fait en fonction des journées de travail, où pour le CCNL une journée de travail de huit heures correspond à 150 euros. Ceci signifie que si l'encaissement correspond à 1.500 euros, Doc Servizi va cotiser pour dix jours de travail. Ce raisonnement ne s'applique pas seulement aux prestations de travail mais aussi aux produits, par exemple, un collier d'une valeur de 1.000 euros et évalué à 150 euros par jour permet de cotiser pour huit jours de travail (Entretien avec Chiara Chiappa, le 2 Décembre 2015).

¹²³⁸ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 20 Juin 2016.

¹²³⁹ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 2 Décembre 2015.

¹²⁴⁰ DOC SERVIZI, *Regolamento interno ex legge 142/2001, Art. 11*, p. 10.

¹²⁴¹ *Ibi*, Art 35, pp. 19-20.

les Instances Représentatives du Personnel, etc. Plus concrètement, la coopérative a réorganisé son organigramme et sa gouvernance.

Demetrio Chiappa nous a précisé que, Doc Servizi étant une coopérative, ce choix « a été un traumatisme, parce qu'auparavant, tout le monde était au même niveau et avait les mêmes salaires »¹²⁴². La restructuration a en fait mis en crise certains associés et n'a pas été acceptée par tout le monde. C'est le cas, par exemple, de la filiale du Haut-Adige qui, en soutenant que la coopérative n'avait plus le même esprit qu'avant, a quitté Doc Servizi et fondé une nouvelle coopérative avec 150 associés. Un coup dur pour Doc Servizi. D'autre part, comme l'explique le président, « pour certains associés grandir était devenu un problème, mais grandir voulait dire survivre au marché »¹²⁴³.

L'organisation de l'entreprise actuelle se divise en deux secteurs : la production, dont font partie tous les services des associés qui travaillent dans le secteur du spectacle, et l'administration¹²⁴⁴.

L'organigramme du secteur administratif est organisé selon les activités suivantes, chacune ayant un responsable¹²⁴⁵ : activité administrative, de comptabilité et de fiscalité ; ressources humaines et contrats ; IT (conseil en informatique) ; formation et promotion de la santé et sécurité au travail ; communication ; marketing et innovation.

Le secteur administratif, comptable et fiscal s'occupe de la comptabilité, la facturation, la trésorerie, des rapports avec la banque et l'INPS, du conseil fiscal. Au secteur administratif, comptable et fiscal est connecté le centre d'études.

Le secteur des ressources humaines et contrats gère les contrats, les relations avec les associés, le recrutement, les embauches, les prorogations.

Le secteur IT offre conseil en informatique et accompagne le siège et les filiales et en gère les logiciels et les plates-formes.

Le secteur formation et promotion de la santé et sécurité au travail s'occupe principalement de la formation initiale obligatoire et de la formation à la sécurité, de la gestion des ateliers de formation pour toutes les disciplines artistiques et des techniciens du spectacle. Le coordonnateur du « Team Sicurezza », fait partie du secteur formation et promotion de la santé et sécurité au travail.

Le secteur communication gère les relations de Doc Servizi avec les publics, ainsi que les partenariats et la promotion de l'image de la coopérative.

Le secteur marketing et innovation s'occupe de la promotion et de la gestion des fonctions d'événements artistiques et culturels, des productions théâtrales et musicales, de la distribution, du travail d'agence, de la collecte des informations sur les opportunités professionnelles et culturelles existantes, de l'identification et de la promotion de nouveaux services pour les membres, de la recherche et de l'assistance aux productions artistiques, de l'édition musicale. Les coordonnateurs des projets suivants : Doc Crew, Doc Live, Doc Visioni, Doc Academy, font partie de la promotion du service.

Les coordinateurs de toutes les fonctions se trouvent au siège, mais, de plus, les fonctions de communication, marketing et innovation sont confiées aux responsables des filiales qui,

¹²⁴² Entretien avec Demetrio Chiappa, le 2 Décembre 2015.

¹²⁴³ *Ibidem*.

¹²⁴⁴ DOC SERVIZI, *Regolamento interno ex legge 142/2001, Art. 4*, p. 4.

¹²⁴⁵ Entretien avec Gabriella Morelli, le 9 Décembre 2015.

dans le but de mieux promouvoir le travail des associés, ont commencé depuis 2015 à organiser des événements ou des activités et à aller vers les collectivités locales ou d'autres organismes du territoire pour faire connaître l'activité de la coopérative.

En ce qui concerne la gouvernance, à ce jour, le processus décisionnel de Doc Servizi est à la fois hiérarchique et participative.

La gouvernance est hiérarchique car elle est articulée sur trois niveaux : le Conseil d'Administration, le Comité Exécutif et le Comité de Direction (dont font partie les coordinateurs de chaque secteur). Elle est en même temps participative car la coopérative est gérée par l'Assemblée des associés.

L'Assemblée des associés approuve chaque année le bilan (à la fin avril) après le contrôle du Conseil de surveillance¹²⁴⁶. En outre, l'Assemblée des associés élit tous les trois ans le Conseil d'Administration. À son tour, le Conseil d'Administration élit un Président, représentant légal de la coopérative, et le vice-président. Le Conseil d'administration définit également le Comité Exécutif.

Le Conseil d'administration¹²⁴⁷ est investi de pouvoirs plus étendus pour la gestion de l'entreprise et il se prononce sur les stratégies à long terme. Les membres du Conseil d'Administration peuvent être réélus et il se réunit quatre fois par an. Le Conseil d'administration doit informer les associés durant l'Assemblée des associés ou d'autres réunions, s'il décide de modifier les organigrammes de la structure hiérarchique de la coopérative ou, d'adopter des choix techniques, organisationnels, productifs ou financiers qui peuvent changer la structure de la coopérative.

Le Conseil d'administration établit les lignes directrices et organise la gestion de la coopérative, mais il peut déléguer au Comité exécutif la gestion des aspects pratiques de la vie quotidienne de l'organisation. Autrement dit, le Comité exécutif, composé de trois personnes, est celui qui aide le Président à prendre les décisions stratégiques au jour le jour et pour cette raison il peut se réunir toutes les fois qu'il y a nécessité, même une fois par semaine s'il le faut¹²⁴⁸.

6.2. Comparaison entre Doc Servizi et Coopaname

À la fin 2015, dans le cadre de notre recherche, nous avons rencontré la coopérative Doc Servizi et nous avons lui fait connaître le mouvement français des Coopératives d'Activités et d'Emploi à travers la voix de Coopaname. Mises en communication, l'intérêt réciproque des deux coopératives a conduit à une occasion de confrontation le 9 février 2016 dans un rendez-vous entre Coopaname et Doc Servizi sur Paris¹²⁴⁹. Les pages suivantes s'inspireront beau-

¹²⁴⁶ Entretien avec Chiara Chiappa, le 14 Décembre 2015.

¹²⁴⁷ DOC SERVIZI, *Statuto della società cooperativa Doc Servizi, Art. 37 – Il consiglio di amministrazione*, p. 20 ss.

¹²⁴⁸ Entretien avec Chiara Chiappa, le 14 Décembre 2015.

¹²⁴⁹ La réunion entre la délégation de Coopaname et celle de Doc Servizi a eu lieu le 9 Février 2016 à Paris dans l'établissement de Coopaname dans le XIII^{ème} arrondissement. Les personnes présentes étaient : Luc Mboumba, codirigeante Coopaname ; Demetrio Chiappa, président de Doc Servizi ; Chiara Chiappa, consultant du travail de Doc Servizi (Metis) et ex-CDA ; Luigi Tagliapietra, président de Doc Educational ; Marina Tagliapietra, associée travailleuse de Doc Servizi ; Antonella Corsani, enseignant-chercheur Paris 1 Panthéon-Sorbonne ; moi.

coup de cette réunion suivie d'autres échanges et de propositions de collaboration comme partenaires dans plusieurs projets.

Cependant, il faut rappeler que nous sommes arrivée à la coopérative Doc Servizi grâce au travail mené par la Lega cooperativa et que nous avons eu l'occasion de la connaître à travers Chiara Bertelli, à ce jour coordinatrice du territoire de Ferrara pour la Lega cooperativa, qui est entrée en contact avec Coopaname en mars 2015.

Dans un entretien de recherche¹²⁵⁰, Chiara Bertelli de la Lega cooperativa a nous précisé que l'entrée en contact avec Coopaname et la découverte de Doc Servizi se sont insérées dans un cadre de recherche plus large. Elle nous a expliqué que depuis les années soixante-dix existent en Italie des coopératives de professionnels de catégories, comme les médecins et les ingénieurs. Dans les dernières années, ces coopératives de professionnels ont commencé à être utilisées par des professionnels qui n'appartenaient pas aux ordres professionnels, mais qui en général, sont des professionnels avec un numéro de TVA offrant services dans le conseil. Cependant, la Lega cooperativa a remarqué que le fonctionnement et l'organisation de ces coopératives n'étaient pas « une réponse suffisante pour les nouvelles carrières », car il existe un certain nombre de professions, principalement dans le domaine culturel, mais pas seulement, qui ont besoin de formes contractuelles qui leur fournissent des protections et des droits qu'elles n'ont pas actuellement.

Pour cette raison, à la Lega cooperativa, ils ont commencé à étudier le modèle des CAE et sont entrés en contact avec Coopaname. Ils étaient déjà au courant du modèle car ils connaissaient le réseau français Bigre ! et SmartBe¹²⁵¹. En étudiant les CAE, ils ont réalisé que, de fait, il existait deux formes comparables d'organisation du travail qui différaient du modèle des CAE en raison de la différence entre les législations française et italienne : Doc Servizi et SmartIt¹²⁵², qui, d'origine très récente (2013), est la déclinaison italienne de SmartBe.

Dans ce cadre, c'est Chiara Bertelli qui nous a expliqué pour la première fois les points communs entre la vision, la structure et le fonctionnement de Coopaname et de Doc Servizi et qui nous a mis en contact avec son président, Demetrio Chiappa.

Aujourd'hui, la Lega cooperativa reconnaît positivement le fonctionnement de Doc Servizi et favorise son développement sur le territoire. Pour cette raison, elle a aussi créé un appel d'offre spécifique qui soutient la création de nouvelles coopératives avec la structure de Doc Servizi, ayant le but d'encadrer les travailleurs précaires de plusieurs secteurs n'ayant pas l'accès aux droits sociaux.

D'autre part, malgré le fait que Coopaname et Doc Servizi n'ont jamais communiqué l'une avec l'autre jusqu'au début 2016, il faut souligner qu'il existe aussi une autre liaison entre les deux coopératives. Cette liaison se situe dans le modèle émilien de coopérative. Si pour Doc Servizi le partage de la vision économique et politique de ce modèle apparaît explicitement dans le choix d'appartenir au réseau de la Lega cooperativa, pour Coopaname elle a plus représenté une source d'inspiration parmi d'autres pour l'un des premiers dirigeants de Coopaname, Stéphane Veyer. En fait, dans l'entretien de recherche, il nous a indiqué :

¹²⁵⁰ Entretien avec Chiara Bertelli, le 10 Novembre 2015.

¹²⁵¹ SmartBe : <<http://smartbe.be/fr/>>.

¹²⁵² SmartIt : <<http://smart-it.org>>. SmartIt est une coopérative sociale au démarrage qui s'alimente grâce aux financements externes.

C'est le modèle des coopératives d'Émilie-Romagne qui m'a fait découvrir les coopératives. Quand j'étais à l'université [Sciences Po], j'avais un professeur, sociologue, [...] qui m'avait parlé des coopératives d'Émilie-Romagne et [...] j'ai dit, j'avais 18 ans : « C'est génial ». [...] Car c'est vraiment] une alternative à la grande entreprise turinoise ou au travailleur indépendant tout seul dans son coin. [...] Je te dis, c'est un modèle qui est vachement intéressant, donc c'est ce modèle-là qui m'a donné envie de croiser et j'ai découvert tout le reste après. Et depuis l'âge de 18 ans je dis : « Il faut que je travaille dans la coopération ». C'est à cause de cela, car je trouve ça fascinant¹²⁵³.

À ce jour, Doc Servizi et Coopaname ont commencé une discussion rentable pour les deux coopératives et qui a été enrichissante surtout pour Doc Servizi, car en s'inspirant aussi du parcours des Coopératives d'Activités et d'Emploi français, elle a décidé à la fois d'élargir sa base sociale et de commencer à réfléchir à la façon de faire reconnaître par l'État italien le statut particulier (entre travail autonome et salarié) qu'elle offre à ses associés au lieu d'essayer de trouver son espace dans les formes coopératives et le règlementation du travail déjà existantes.

6.2.1. Éléments de comparaison

Les Coopératives d'Activités d'Emploi, comme Coopaname, et Doc Servizi se sont développées pendant plus d'une vingtaine d'années dans les pays d'appartenance, l'Italie et la France, sans se connaître l'une l'autre. À la fin de 2015 leurs parcours se sont croisés et elles ont découvert qu'elles avaient une posture et beaucoup de démarches communes : le principe de la porte ouverte¹²⁵⁴, la double posture des travailleurs encadrés à la fois comme autonomes et dépendants, l'offre d'un moyen pour avoir accès à droits sociaux pour une catégorie de professionnels qui normalement n'ont aucun droit (les créateurs d'entreprise et les artistes), l'hébergement fiscal, administratif, comptable, etc.

Comme nous le remarquerons, l'entrepreneur salarié de Coopaname et la spécificité de l'associé travailleur de Doc Servizi semblent ainsi être deux figures qui ont beaucoup en commun, malgré les différences dues à la législation de chaque pays.

Nous verrons également que le rapport entre projet politique et action entrepreneuriale semble être conçu à l'inverse dans les deux coopératives – comme l'a constaté Chiara Chiappa : « Ils [Coopaname] partent de la politique pour faire l'entreprise, nous [Doc Servizi] partons de l'entreprise pour faire la politique » – elles partagent quand même des objectifs sur le long terme. Tel que le désir de proposer une alternative aux modèles de travail classiques en s'appuyant à la fois sur le modèle coopératif et l'action syndicale, sur la lutte contre le travail illicite et la précarité, sur la réflexion sur les enjeux du travail discontinu. Une vision en commun qui – pourquoi pas ? – pourra les conduire dans le futur à une action partagée au niveau européen.

¹²⁵³ Entretien avec Stéphane Veyer, le 17 Mai 2016.

¹²⁵⁴ L'application de la porte ouverte est une spécificité de Coopaname et de son réseau Coopérer pour entreprendre.

D'autre part, nous soulignerons aussi qu'ils poursuivirent cet idéal de changement avec des actions entrepreneuriales assez différentes, qui reflètent à la fois le poids et la nature du projet politique au cœur de leurs démarches et les exigences spécifiques de leurs associés.

6.2.1.1. Relation entre projet politique et action entrepreneuriale

Nous approcherons ce paragraphe à partir d'un constat fait par Chiara Chiappa après le rendez-vous entre Coopaname et Doc Servizi : « Ils [Coopaname] partent de la politique pour faire l'entreprise, nous [Doc Servizi] partons de l'entreprise pour faire la politique ».

Le rapport entre projet politique et action entrepreneuriale semble peser à l'inverse dans les deux coopératives : si pour Coopaname la raison de l'action entrepreneuriale est la politique, pour Doc Servizi le projet politique découle de l'action entrepreneuriale, où, en outre, plus que de « projet politique », elle préfère parler des « valeurs »¹²⁵⁵. Cette perspective peut être soutenue en reprenant à la fois des éléments de l'histoire et de la gestion des deux coopératives.

En ce qui concerne, l'histoire, il faut tout d'abord souligner que la fondation des deux coopératives se base sur deux présupposés différents.

Coopaname a été créée pour devenir la vitrine du mouvement des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) sur Paris et ses premiers gérants en ont fait ainsi dès début le porte-parole de la vision politique qui se trouve derrière la création des CAE. D'autre part, par rapport aux premières CAE qui sont créées pour accompagner les porteurs de projet, Coopaname n'offre pas seulement des services aux nouveaux entrepreneurs, mais elle veut construire une « entreprise partagée ». Pour cette raison, elle représente dans le mouvement des CAE françaises un laboratoire d'innovation sociale, un phare qui veut expérimenter de nouvelles opportunités en allant aussi au-delà des points fixes du mouvement. En fait, le projet politique de la coopérative ne veut pas seulement contrer les effets de l'incitation à l'entreprise individuelle, mais aussi avaliser une nouvelle manière de « travailler ensemble ». Elle veut ainsi répondre aussi aux exigences de ceux qui ne sont pas seulement à la recherche d'une manière pour éviter la précarité, mais veulent en même temps travailler de manière différente par rapport aux expériences menées dans les réalités du travail purement capitalistes.

De cette façon, Coopaname traverse les « zone grises » du travail en expérimentant de nouvelles manières de « faire entreprise » et son but premier est de changer le monde du travail en transformant « la manière dont on travaille ». Dans ce cadre elle a l'ambition de mettre en place une vraie « dynamique mutualiste » et de transformer Coopaname en une « mutuelle de travail », en un projet qui aspire à sécuriser les parcours des entrepreneurs-salariés en mettant en place des mécanismes d'accompagnement mutuel, d'apprentissage mutuel, de salariat mutuel, de formation mutuelle, de protection mutuelle, de secours mutuel, etc. Ou encore, elle veut réaliser un projet tel que Bigre !, la première « mutuelle de travail associé », c'est-à-dire une structure intercoopérative en capacité de concilier ressources humaines et démocratiques, de mettre en place une action « syndicale » élargie en faveur des membres du réseau et de proposer sur une plus grande échelle une manière de travailler différente qui puisse influencer l'opinion publique et ensuite le monde politique français.

¹²⁵⁵ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 20 Septembre 2016.

Par contre, Doc Servizi est née pour répondre aux difficultés et à la précarité vécues par les musiciens, à cause de la rigidité de la législation italienne et de la culture du travail illicite et, par conséquent, elle voulait tout d'abord optimiser la gestion administrative, comptable et fiscale des activités artistiques et diffuser des valeurs tels que l'honnêteté (légalité), la connaissance, la solidarité et la passion. Son activité principale a été pendant plusieurs années une activité purement administrative qui répondait aux contraintes des travailleurs du monde du spectacle en leur offrant l'opportunité de devenir dépendants en gardant leur autonomie. De cette manière, Doc Servizi traverse également les « zones grises » du travail en proposant une nouvelle manière de travailler, mais, à la différence de Coopaname, sa réponse s'enracine dans le désir de répondre à un besoin – un peu comme les premières CAE – plutôt que sur la volonté explicite de changer le monde du travail. En fait, même quand Doc Servizi a élargi son champ d'action et a mis encore plus l'accent sur le besoin de faire connaître leurs droits aux travailleurs du spectacle, de la connaissance, de l'art et de la culture en général, elle n'avait pas encore un but politique explicite.

C'est la mort du jeune technique technicien Francesco Pinna qui, en réveillant la conscience du monde du spectacle italien, a changé complètement la démarche de Doc Servizi. En fait, entre 2011 et 2014, la coopérative a concentré beaucoup de ses énergies sur l'action politique, fondamentalement de nature syndicale, qui a ensuite conduit à la signature du « Decreto palchi » et du CCNL. Avalisé aussi par le nombre de plus en plus croissant de ses membres et la reconnaissance de la part du gouvernement italien, à partir de ce moment le désir de « changer le monde du travail italien » devient une image bien plus concrète dans la mentalité des dirigeants de Doc Servizi, à tel point que Chiara Chiappa et Demetrio Chiappa commencent à envisager la création d'un « système Doc », une association syndicale en capacité de se faire porte-parole de tous les précaires qui font partie de la coopérative.

Le rencontre avec le mouvement de CAE, et surtout avec Coopaname, a renforcé cet élan syndical de Doc Servizi qui a compris pouvoir élargir sa base sociale à tous les travailleurs qui expérimentent des situations des précarités (comme les *freelances* et le *makers*).

Nous pouvons donc soutenir que Coopaname et Doc Servizi partagent à ce moment-là, le désir de proposer une alternative aux modèles de travail classiques en s'appuyant à la fois sur le modèle coopératif et l'action syndicale, sur la lutte contre le travail illicite et la précarité, sur la réflexion sur les enjeux du travail discontinu. Une vision en commun qui pourra les conduire dans le futur à réunir leurs efforts dans une action partagée au niveau européen¹²⁵⁶.

D'autre part, ils poursuivirent cet idéal de changement avec des actions entrepreneuriales assez différentes et qui reflètent le poids et la nature du projet politique qui se trouve au cœur de leurs démarches.

Nous venons de voir qu'au cœur de l'activité de Doc Servizi, en cohérence avec son nom, il y a les services et l'accompagnement qu'elle offre aux coopérateurs en échange du 14 % sur leurs rétributions. Le statut de travailleur subordonné en tant qu'intermittent et les droits sociaux et déductions qu'elle leur offre, les services d'hébergement administratif, fiscal et comptable, les services complémentaires, comme l'agence de voyage ou le label discographique ou encore la plate-forme e-commerce, l'engagement de trouver de nouvelles occasion

¹²⁵⁶ Une perspective qui a déjà été envisagée lors de la rencontre du 7 Février 2016 entre Coopaname et Doc Servizi. En outre, Chiara Chiappa, lorsqu'elle nous a parlé pour la première fois du « système Doc », nous a dit que cette idée correspond pour elle au projet coopanamien de Bigre ! (21 Mars 2016).

de travail pour les associés, etc. : sont des services qui sont mis à disposition à partir de choix entrepreneuriaux qui ont été pris tout d'abord pour rendre la coopérative compétitive sur le marché du spectacle, de l'art, de la connaissance et de la culture, et attirer avec ces « avantages »¹²⁵⁷ le plus grand nombre de professionnels possibles. Dans ce cadre, l'action politique est conçue par les dirigeants de Doc Servizi comme une action qui veut aider les travailleurs du spectacle à obtenir les droits pour lesquels ils ne luttent pas, car, comme l'explique Chiara Chiappa : « Ce sont ceux qui n'ont pas besoin qui doivent se battre, non ceux qui ont faim ; et dans ce secteur il y a beaucoup de personnes qui ne travaillaient pas »¹²⁵⁸.

Par contre, Coopaname raisonne d'une manière complètement différente, comme l'a expliqué aussi Luc Mboumba à la délégation de Doc Servizi après la présentation de la coopérative italienne.

Coopaname mène en fait une double bataille politique : une bataille institutionnelle, pour faire reconnaître les droits sociaux des travailleurs qui sont à la fois autonomes et salariés ; une bataille culturelle, qui veut apprendre aux entrepreneurs salariés à coopérer dans un processus de construction de l'autonomie à partir de la conviction que « l'autonomie n'est possible que grâce à un processus collectif ».

Pour cette raison, Coopaname ne fonde pas sa communication sur la base des services qu'elle offre aux entrepreneurs salariés ou sur le fait qu'elle peut leur donner de nouvelles opportunités de travail grâce à son réseau, et elle ne fait pas la promotion des activités des coopérateurs de manière commerciale : pour Coopaname vient tout d'abord la valorisation de l'autonomie du travailleur, le fait de lui donner les moyens pour mettre en place son activité économique de manière autonome. Coopaname, a expliqué encore Luc Mboumba, « n'offre pas de services aux particuliers », car le projet de la coopérative est tout d'abord : « de construire ensemble un projet d'émancipation du travail », où les travailleurs peuvent s'émanciper en rejoignant l'autonomie grâce à l'exercice de leur activités économiques. Coopaname offre alors une opportunité à tous ceux qui veulent vivre de leur activité et pour les soutenir leur offre l'hébergement administratif, comptable et fiscal, l'accompagnement collectif qui les soutient dans le développement de leur activité, l'opportunité de la multi-activité, etc., mais ce n'est pas la coopérative qui peut rendre autonome l'entrepreneur salarié, c'est « l'exercice de ses activités qui le rend autonome ». Ainsi la coopérative n'est pas une « bouée de sauvetage » car pour s'émanciper chacun doit se gérer en autonomie. Ce que fait la coopérative, c'est d'offrir aux porteurs de projet le cadre du collectif pour rajouter l'émancipation et apprendre à coopérer avec les autres, mais sans affecter leur autonomie.

À la différence de Doc Servizi, où tous les embauchés deviennent automatiquement associés, exactement pour ces raisons Coopaname n'a jamais demandé aux entrepreneurs salariés de devenir obligatoirement associés – même si elle va changer sa démarche car la loi impose le sociétariat dans le délai de trois ans après la signature du CESA. Coopaname vise à laisser décider de s'associer « non dans le moment de faiblesse », comme l'explique Luc Mboumba, « mais de force ». Autrement dit, l'entrepreneur décide en autonomie de s'associer à la coopérative lorsqu'il partage son projet politique. Coopaname envisage des associés qui partagent

¹²⁵⁷ Les services offerts par Doc Servizi sont définis comme des « avantages » pour les travailleurs du spectacle et de la connaissance, de l'art et de la culture dans le matériel informatique de Doc Servizi (site internet, brochures) et même par le président Demetrio Chiappa.

¹²⁵⁸ Entretien avec Chiara Chiappa, le 14 Décembre 2015.

totalemment son projet et qui pour cette raison vont contribuer à sa croissance de manière active. Dans ce cadre, elle s'est engagée à démultiplier les occasions pour faire participer les entrepreneurs à la vie du collectif et les entrepreneurs associés à la gouvernance de la coopérative. Mais surtout, elle offre beaucoup d'occasions de formation à la culture coopérative pour permettre aux entrepreneurs de connaître et de mieux comprendre le projet coopératif en soi et la spécificité du projet cooanamienn. La gestion de Coopaname envisage donc que les entrepreneurs deviennent de vrais protagonistes de l'action politique de la coopérative.

Par contre à Doc Servizi, la participation des travailleurs associés aux projets politiques et syndicaux de la coopérative n'est pas au cœur de son activité et, comme l'a admis la délégation de Doc Servizi à Coopaname pendant la rencontre à Paris, dans la coopérative il y a « un peu un manque de réflexion démocratique ». L'une des raisons de cette différence se trouve dans le fait que les coopératives captent des professionnels différents.

À Coopaname nous trouvons des professionnels très cultivés et dont la plupart viennent à la coopérative pour « travailler autrement » et soutenir le projet politique de la coopérative après une expérience décevante dans une entreprise à orientation capitaliste¹²⁵⁹. Par contre, comme l'explique la délégation de Doc Servizi : « les artistes sont très individualistes, souvent anarchistes et pour eux le fait d'être avec les autres n'est pas toujours considéré comme une valeur », car le monde du spectacle est un environnement très compétitif. Dans ce cadre, ce n'est pas l'esprit démocratique ou solidaire qui oriente les artistes vers la coopération, mais c'est la nécessité, le besoin de facturer et cotiser, surtout pour les artistes professionnels. La délégation de Doc Servizi a affirmé que, malgré les efforts de communication, peut être que seulement 10 % des associés comprennent vraiment la signification de l'action politique et syndicale mise en place par la coopérative.

Un constat qui nous a été confirmé dans un entretien de recherche avec un musicien professionnel qui est associé travailleur de Doc Servizi depuis 2013 (AT1). Il nous a indiqué s'être inscrit à Doc Servizi à cause « de la nécessité de travailler en clair », d'avoir quelqu'un qui lui permette de facturer – même si pour les rétributions le plus petites il a précisé qu'il continue à travailler de manière illicite. En outre, il n'a jamais participé à la prise de décision de la gouvernance. Autrement dit, il n'a jamais participé à une assemblée des associés, dont il était informé par mail.

Dans ce cadre, si Doc Servizi veut s'ouvrir au monde des *freelances*, elle doit tenir compte que les travailleurs autonomes de deuxième génération, comme les appelle Sergio Bologna, ne sont pas aussi indifférents que les artistes à leur condition.

En fait, dans l'ouvrage *Vita da freelance (Vie de freelance)*¹²⁶⁰, Sergio Bologna et Dario Banfi soulignent que l'idée de coalition qui est en train de se diffuser dans le domaine des travailleurs autonomes avec de hautes compétences spécialisées, est très différente de celle qui a caractérisé le rapport entre travail salarié et syndicat dans les dernières décennies. Car pour le travailleur autonome, même dans la conception de la coalition, reste le désir d'être patron de soi-même et ceci empêche l'affirmation du modèle de « délégation des intérêts » typique de la relation traditionnelle entre salarié et syndicat et qui coïncide avec l'approche de Doc Servizi lorsque elle s'est faite porte-parole des artistes. Si la réalité associative est sûrement un outil

¹²⁵⁹ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella - ROSSIGNOL-BRUNET Mathieu, *Rapport enquête Revenus-Temps. Coopaname et Oxalis. Synthèse*, Juin 2016.

¹²⁶⁰ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit.

de promotion, même dans la coalition, il reste au cœur de l'action du *freelance* le désir d'autonomie et d'émancipation personnelle qui doit être soutenu à la fois par une association offrant des services utiles pour le développement de son activité, mais aussi tendre à avaliser sa participation à l'action. Si nous reprenons encore une fois la conception de Cornelius Castoriadis, qui soutient que l'émancipation n'est vraiment possible que si on la conçoit comme une « entreprise collective des sujets réels »¹²⁶¹, Doc Servizi peut avaliser l'émancipation de ses membres lorsque elle va comprendre la forte liaison existante entre l'autonomie de chacun et celle des autres. Autrement dit, une forme d'émancipation et d'autonomie accomplie concerne à la fois la personne et le groupe dont elle fait partie et commence avec l'élargissement non seulement de la base sociale, mais aussi des opportunités de participation.

La démultiplication des instances démocratiques de Coopaname et son attention à la participation de chacun aux processus stratégiques et décisionnels veulent favoriser cette forme d'émancipation qui n'est pas seulement un objectif politique de la coopérative, mais un objectif politique des entrepreneurs qui ont trouvé son expression dans le projet politique de Coopaname. Une réflexion dont Doc Servizi devra tenir compte si elle veut entrer dans de nouveaux domaines où la conscience de sa situation de précarité et le désir de la changer est plus forte, comme dans le monde des *freelances*.

6.2.1.2. Encadrement des travailleurs

Le modèle d'encadrement des travailleurs de Coopaname, et en général des Coopératives d'Activités et d'Emploi, et de Doc Servizi, est très similaire. En fait, les deux coopératives offrent, respectivement aux porteurs de projet et artistes, l'opportunité de garder leur autonomie et en même temps de profiter du statut de salarié. Autrement dit, elles offrent toutes les deux une double caractérisation d'entrepreneurs salariés et de travailleurs associés.

D'une part, en tant qu'entrepreneurs à Coopaname et musiciens, techniciens, acteurs, enseignants d'une discipline artistique, etc., à Doc Servizi, vis-à-vis de leurs clients et donneurs d'ordre, ces professionnels sont considérés respectivement comme *freelances* et prestataires. Pour cette raison, ils sont totalement autonomes dans la gestion de leur activité : ils choisissent les prestations à proposer, ils mènent une démarche personnelle de prospection commerciale, ils gèrent les temps propres à leur activité, ils définissent les tarifs, ils ont leurs clients personnels, etc.

D'autre part, grâce à la stipulation du Contrat d'entrepreneur salarié associé (CESA) à Coopaname et du contrat subordonné intermittent à Doc Servizi, l'entrepreneur et l'artiste ont tous les deux le statut social des dépendants et, donc, vis-à-vis des coopératives, ils sont des salariés. La différence par rapport à un salarié classique est qu'ils n'ont pas un salaire fixe, parce que ce dernier varie en fonction du chiffre d'affaires. En outre, dans les deux coopératives c'est toujours en fonction du chiffre d'affaires que la coopérative verse les charges sociales qui garantissent les droits sociaux du statut de salarié (indemnités chômage, congé maladie, congé maternité, cotisations pour la retraite, indemnisation chômage, etc.) et permettent de profiter des déductions de la figure de dépendant (remboursement pour les déplacements, etc.).

¹²⁶¹ CASTORIADIS Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975, p. 59.

Une différence entre les deux coopératives concerne la manière dont les salaires sont gérés.

À Coopaname il est possible de créer une trésorerie et de lisser les salaires pendant les temps. À savoir en fonction du chiffre d'affaires généré, l'entrepreneur salarié peut définir un contrat à temps partiel ou à temps plein qui peut continuellement évoluer. Autrement dit, avec l'objectif de créer une continuité dans le versement des charges sociales et de prévenir le manque de commandes, l'entrepreneur salarié peut décider en accord avec la coopérative de ne pas recevoir ses gains dans l'immédiat, mais de les lisser sur une période plus longue. Où, dans ce mécanisme qui est partagé par toutes les CAE, une des particularités de Coopaname est de ne pas remettre le bilan à zéro à la fin de l'année dans le but de créer un continuum dans l'activité de l'entrepreneur.

Par contre, Doc Servizi règle l'activité du travailleur du spectacle avec le CCNL et active, dans la plupart des cas, un contrat intermittent (98 % des contrats de Doc Servizi). Étant le contrat intermittent un contrat qui règle le travail discontinu, à Doc Servizi le salaire n'est pas lissé sur une période mais il est restitué de manière automatique et immédiate. La coopérative cotise ainsi sur la base de la valeur d'une journée de travail et en fonction de la rétribution paie les journées de travail correspondantes¹²⁶².

En outre, dans les deux coopératives, à partir de la signature du contrat, il est créé un compte électronique personnel à la disposition de chaque travailleur pour contrôler la démarche économique de son activité. De plus, les deux coopératives offrent aux entrepreneurs et associés travailleurs l'hébergement administratif, comptable et fiscal, de leur activité.

Au-delà de l'hébergement, à Coopaname, l'entrepreneur a aussi plusieurs opportunités de renforcer l'autonomie de la gestion de son activité économique comme l'accompagnement collectif permanent sur des sujets concernant le développement de l'activité (marketing, communication, démarche commerciale, etc.). En outre, ils sont lui offerts des moyens qui facilitent la communication avec les autres, tel que l'extranet, les espaces de *co-working*, plusieurs activités collectives organisées par la coopérative, les groupes métier et les groupes de marque pour rencontrer d'autres entrepreneurs et échanger et travailler avec eux, les instances démocratiques qui permettent de s'engager dans le projet politique de la coopérative. Toutes ces activités veulent à la fois avaliser l'autonomie de l'entrepreneur dans la gestion de son projet et renforcer les dynamiques collectives entre coopérateurs. Pour ces raisons elles s'appuient sur des méthodes d'animation favorisant la co-formation.

En plus de l'hébergement, plus que des activités qui permettent de participer à la vie de la coopérative, Doc Servizi offre des services aux associés travailleurs, comme la formation initiale et spécialisée, le conseil dans l'organisation des événements ou la mise en place de projet, l'équipement, un service de recouvrement de créances, la recherche et l'offre de nouvelles opportunités de travail, l'agence de voyage, les services des Freecom, la plate-forme e-commerce, etc. À la différence de Coopaname qui avalise la création des groupes métiers et groupes de marque regroupant des professionnels qui peuvent échanger de bonnes pratiques et travailler ensemble sur des projets, Doc Servizi a organisé les différents métiers qui font par-

¹²⁶² Ce calcul est fait en fonction des journées de travail, où pour le CCNL une journée de travail de huit heures correspond à 150 euros. Ceci signifie que si l'encaissement correspond à 1.500 euros, Doc Servizi va cotiser pour dix jours de travail. Ce raisonnement ne s'applique seulement aux prestations de travail mais aussi aux produits, par exemple, un collier d'une valeur de 1.000 euros et évaluée à 150 euros par jour permet de cotiser pour huit jours de travail (Entretien avec Chiara Chiappa, le 2 Décembre 2015).

tie de la coopérative en « pôle métiers » d'une manière qui est davantage comparable à celle de la CAE parisienne Clara qu'à celle de Coopaname. En fait, Clara, qui est une CAE dédiée aux professionnels de l'art et de la culture, de la même manière que Doc Servizi, s'est structurée en neuf pôles métiers pour mieux répondre aux exigences de ses entrepreneurs salariés¹²⁶³. D'autre part, à l'intérieur de Doc Servizi nous trouvons deux sous-groupes qui ne coïncident qu'avec un pôle métier et qui peuvent être considérés à la fois comme des groupes de marque et des groupes métiers : Doc Crew, le groupe de techniciens du spectacle créé par Doc Servizi et Doc Visioni, le groupe des techniciens de l'audio-visuel créé par les mêmes travailleurs associés.

Pour l'ensemble de ces services, les coopératives demandent un pourcentage, Coopaname demande 11,5 % aux entrepreneurs salariés et 14,5 % aux entrepreneurs associés, et Doc Servizi 14 %, sur le chiffre d'affaires des tous les associés travailleurs.

6.1.2.3. Diffusion sur le territoire et financements

En ce qui concerne la diffusion sur le territoire national Coopaname et Doc Servizi sont assez différentes.

Coopaname a six établissements qui se trouvent tous en Ile-de-France et fait partie d'un réseau national, Coopérer pour entreprendre, dont font partie au total 110 Coopératives d'Activités et d'Emploi. Si l'on considère aussi l'autre réseau, Copéa, le mouvement des CAE comprend au total 140 coopératives situées partout en France. Coopaname s'insère dans un mouvement qui compte plusieurs entreprises distinctes les unes des autres et qui dialoguent entre elles à travers les réseaux. Les CAE ont donc tendance à créer des réseaux pour entrer en relation plutôt qu'à voir la domination d'une coopérative sur les autres. Même si Coopaname est la plus grande CAE française, son action est en fait limitée à l'Île-de-France.

Doc Servizi structure son service sur le territoire avec environ trente filiales et Doc Point qui se trouvent partout en Italie. Elle appartient au plus grand réseau de la Lega cooperativa, mais cette dernière consiste en une association de représentation qui regroupe beaucoup de coopératives en Italie, où Doc Servizi est l'unique à avoir la structure décrite¹²⁶⁴. Il existe d'autres coopératives qui font un métier comparable à celui de Doc Servizi, mais elles se limitent aux activités administratives, comptables et fiscales et relèvent plus de la forme de la coopérative « spuria » que de la forme mutuelle, ou elles viennent de naître sur inspiration du modèle de Doc Servizi, mais en se dédiant à des secteurs très spécifiques (par exemple, l'art vivant) elles sont très petites. Ceci fait de Doc Servizi non seulement la plus grande, mais la seule coopérative sur le territoire italien qui fait exactement l'activité que nous venons de décrire et qui, grâce aussi à l'ouverture à plusieurs métiers, ressemble beaucoup aux CAE.

La raison principale de cette domination de Doc Servizi et en même temps du manque de concurrence, se trouve surtout dans la difficulté à mettre en place le service et à le faire grandir sans une forte connaissance et organisation comptable, fiscale et administrative. D'autre part, Doc Servizi a toujours été disponible pour soutenir la création d'autres coopératives ayant la même structure. Un exemple concerne l'histoire de la première filiale. Nous repor-

¹²⁶³ Entretien de Myriam Faivre, directrice de Clara, le 25 Juillet 2016.

¹²⁶⁴ Entretien avec Chiara Bertelli, le 10 Novembre 2015.

tons l'éditorial dans lequel Demetrio Chiappa en raconte la naissance de manière anecdotique :

Quand en 1992 un monsieur entra dans les bureaux de Doc disant qu'il voudrait ouvrir une coopérative comme la nôtre dans la province de Vicence, je n'ai pas hésité à l'informer sur tous les accomplissements bureaucratiques et à lui fournir la documentation nécessaire. Il est parti en remerciant sous le regard ahuri de mon seul collaborateur à l'époque, Stefano, qui ne comprenait pas pourquoi je dévoilais à un possible concurrent tous nos savoir-faire. [...] J'avais oublié l'épisode lorsque, six ans plus tard, le Président d'une autre coopérative nous contacta car, n'étant plus en capacité de gérer ses 250 membres, il nous proposait de tous les intégrer dans la Doc. Il était cette même personne à laquelle j'avais remis, quelques années auparavant, les formulaires vierges et quelques renseignements. Il semblait injuste de rendre vain le sacrifice des années et je lui ai donc proposé de rester pour guider et coordonner ses membres dans Doc. De cette manière naissait la première filiale¹²⁶⁵.

Après cette première expérience, petit à petit, les nouvelles filiales sont nées, chacune avec une histoire différente, mais toutes soutenues par Doc Servizi qui a aussi mis en place un système de startups. Autrement dit, toutes les personnes qui voulaient créer une filiale ont été invitées par Doc Servizi à faire une « période comme startup » sous la gestion de la coopérative afin d'apprendre le métier – une sorte d'essaimage. Une fois terminée cette période, les mêmes personnes, qui voulaient créer leur coopérative ont toujours décidé d'intégrer Doc Servizi en tant que filiale, en soutenant que c'était bien plus simple et efficace.

En ce qui concerne les financements, nous avons vu que Doc Servizi est totalement autonome. En fait, le 14 % couvre toutes les activités de la coopérative et lui permet aussi d'avancer la rétribution des artistes lorsque le donneur d'ordre ne paie pas. Elle s'alimente également par la transformation des services pour les associés en activités rentables à l'extérieur de la coopérative.

Par contre, Coopaname a recours à des ressources hybrides. Les 11,5 % couvrent 60-65 % des besoins financiers de la coopérative et les besoins restants sont soutenus par des financements externes (région Ile-de-France, Union européenne, départements de la ville de Paris, etc.). D'autre part, pour chaque euro alloué à Coopaname, la coopérative restitue 6,8 euros de versement fiscaux et sociaux à la collectivité nationale. Une des difficultés de Coopaname est que les ressources externes sont en train de diminuer et ainsi elle doit trouver des solutions pour continuer à croître en gardant son indépendance. Par exemple, les autres CAE qui ont moins de difficultés à se financer ne sont pas ouvertes, c'est-à-dire qu'elles n'acceptent pas tous les porteurs de projet qui se présentent à la porte mais seulement ceux dont le projet est assez défini, rentable dans l'avenir et avec un bon potentiel d'intégration dans la structure. Une route que pour l'instant Coopaname ne veut pas parcourir.

En guise de conclusion, le tableau dans la page suivante résume les points principaux de la comparaison entre Coopaname et Doc Servizi.

¹²⁶⁵ CHIAPPA Demetrio, "Gli incontri che cambiano la vita", *Doc Magazine*, n° 9, vol. 2, 2015, p. 2.

	Coopaname	DocServizi	
Générales	<i>Objectif de départ</i>	Créer une nouvelle manière de travailler	Répondre à une exigence du secteur
	<i>Loi/Contrat national</i>	Loi 31 Juillet 2014	CCNL
	<i>Porte ouverte</i>	Oui.	Oui.
Les professionnels	<i>Niveau de formation</i>	Supérieur à BAC + 2	BAC (artistes, musiciens, artisans, etc.)
	<i>Raisons d'intégration de la coopérative</i>	Bénéficiaire du statut du salariat : 80 %. Intérêt dans le projet politique : 74 %	Nécessité
	<i>Différences de facturation entre professionnels</i>	Oui. (Problème pour la garantie des droits)	Oui. (Problème en partie résolu par le contrat intermittent)
	<i>Articulation</i>	Groupes métiers et groupes de marque	Pôles métiers et deux sous-regroupements (DocCrew et DocVisioni)
	<i>Annuaire (base de données sur internet)</i>	Oui.	Oui. Par métier : Doc Live, Doc Crew, Doc Visioni
Encadrement des travailleurs	<i>Statut</i>	Entrepreneur salarié	Associé travailleur
	<i>Contrat</i>	CDI, CESA	Contrat intermittent (98 %)
	<i>Gestion du salaire</i>	Le chiffre d'affaires est lissé sur une longue période pour prolonger la période de cotisation	Le salaire est versé dès que possible et la cotisation est en fonction de la rétribution (par journée de travail)
Services	<i>Hébergement fiscal, administratif, comptable</i>	Oui.	Oui.
	<i>Service de conseil administratif, comptables, etc.</i>	Oui. (La permanence)	Oui. (help desk)
	<i>Formation</i>	Oui. Formation continue. Accompagnement collectif à l'activité entrepreneuriale	Oui. Formation continue. Formation à la santé et à la sécurité sur le travail. E-learning
	<i>Recouvrement des créances</i>	Non.	Oui.
	<i>Réseaux de communication interne</i>	Extranet (salariés de la coopérative, entrepreneurs, autres coopératives)	Intranet (seulement pour les salariés de la coopérative)
	<i>Page comptable personnel</i>	Oui.	Oui.
	<i>Espaces de co-working</i>	Oui.	Non.
	<i>Plateforme e-commerce</i>	Non. (conseil pour en créer une personnelle)	Oui. (Shop)
<i>Recherche et offre des opportunités de travail</i>	Non.	Oui.	

6.2.2. Doc Servizi, une Coopérative d'Activités et d'Emploi italienne ?

Les Coopératives d'Activités d'Emploi, dont Coopaname, et Doc Servizi se sont développées pendant plus d'une vingtaine d'années dans les pays d'appartenance, l'Italie et la France, sans se connaître l'une l'autre. Cependant, comme nous venons de le voir, la manière dont elles ont construit leur démarche et leur posture se ressemblent beaucoup : la porte ouverte, la double posture des travailleurs encadrés à la fois comme autonomes et dépendants, l'offre d'un moyen pour avoir accès aux droits sociaux pour une catégorie de professionnels qui normalement n'ont aucun droit (les créateurs d'entreprise et les artistes), l'hébergement fiscal, administratif, comptable, etc.

L'ensemble de ces éléments nous donne l'image de deux formes coopératives qui se sont construites en parallèle, même si cela était pour répondre à des exigences différentes (entrepreneurs et artistes) et sur la base des législations qui permettaient de saisir diverses opportunités.

D'autre part, elles semblent se trouver à des moments différents de leur histoire. Le modèle des CAE a été reconnu avec la Loi 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire qui a aussi introduit le nouveau statut d'entrepreneur salarié et inventé un contrat spécifique, le Contrat d'entrepreneur salarié associé (CESA). Par contre, Doc Servizi a obtenu des réformes et signé un contrat collectif national qui règle la relation entre coopératives et travailleur du spectacle, mais elle n'a pas encore obtenu une reconnaissance officielle par l'État italien et pour cette raison elle est encore considéré comme une coopérative « anormale ».

Dans ce cadre, la rencontre avec le mouvement des CAE a donné beaucoup d'espoir aux dirigeants de Doc Servizi. Très rapidement ils se sont rendu compte que Doc Servizi et les CAE font exactement la même chose, cependant, si Doc Servizi lutte avec les contrôleurs du travail qui ne la reconnaissent pas comme une coopérative, les CAE peuvent s'appuyer sur une législation qui avalise leur action. À partir de cette découverte Doc Servizi a compris que son modèle n'était pas à tenir caché dans une « niche » entre les interstices de la loi italienne, mais un modèle à diffuser et qui représente, de fait, une innovation sociale et un modèle vertueux en Europe¹²⁶⁶. Elle a donc commencé un nouveau parcours de communication de son projet et d'ouverture à d'autres figures de créateurs qui veulent créer leur propre emploi. En outre, le fait qu'une structure comparable est déjà encadrée en France, a commencé à attirer vers Doc Servizi l'intérêt de divers organismes qui ne l'avaient pas vraiment prise en considération auparavant (comme la Lega cooperativa).

Doc Servizi veut ainsi s'appuyer sur le modèle des CAE, historiquement plus évolué, et s'en inspirer pour trouver sa propre route dans le contexte italien, où elle aspire à devenir le point de repère du modèle des CAE. À partir du nombre élevé de points communs avec les CAE, Doc Servizi veut en fait s'affirmer au-delà du monde du spectacle et devenir la « première CAE italienne ». Autrement dit, en s'engageant à créer un modèle correspondant en fonction des exigences du marché italien et de la législation du pays, Doc Servizi a compris qu'elle peut être le modèle italien des CAE à partir duquel les autres coopératives pourront tirer inspiration¹²⁶⁷.

¹²⁶⁶ Entretien avec Chiara Chiappa et Demetrio Chiappa, le 21 Mars 2016.

¹²⁶⁷ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 20 Septembre 2016.

6.2.2.1. Doc Servizi : une coopérative de production et travail « anormale »...

Doc Servizi est une coopérative de production et travail « à mutualité prévalente », une caractérisation qui la fait rentrer de droit dans une des typologies des coopératives qui peuvent être créées en Italie. Cependant sa structure présente certaines spécificités qui la rendent « anormale » par rapport aux autres coopératives italiennes de production et travail et, plus généralement, par rapport aux typologies des coopératives existantes en Italie. Nous avons identifié cinq particularités : l'indépendance qui ont les associés dans la gestion de leur activité ; le travail intermittent ; la différence de rétribution entre les associés ; le rôle d'agence de la coopérative. La dernière spécificité s'exprime par rapport au contexte coopératif italien, où dans lequel Doc Servizi s'insère comme une coopérative guidée par des valeurs précises, telles que l'honnêteté (légalité), la connaissance, la solidarité et la passion, et, pour cette raison, elle ne veut pas être une coopérative « spuria » orientée au pur profit.

La première spécificité par rapport aux autres coopératives concerne l'autonomie dans la gestion de l'activité que Doc Servizi offre aux associés travailleurs du monde du spectacle. Nous avons vu¹²⁶⁸ que dans une coopérative de production et travail l'adhésion à la coopérative ne représente pas seulement une manière d'obtenir des opportunités occasionnelles de travail, mais la participation à un projet entrepreneurial impliquant son entier capital humain et souvent aussi une grande partie de son patrimoine personnel. En outre, de la même manière que dans l'entreprise capitaliste, la coopérative de production est de plein droit une entreprise qui produit des biens et services et qui doit ainsi définir une stratégie entrepreneuriale pour entrer dans le marché. D'autre part, à la différence de l'entreprise capitaliste, les associés n'exercent que les missions des travailleurs traditionnels, car ils participent aux activités d'entrepreneuriat collectif. Un ensemble des de fonctions qui, comme le souligne Gaetano Cuomo, excluent l'activité productive individuelle au au-delà de la dynamique coopérative¹²⁶⁹. Dans le cas de Doc Servizi, si ce discours fonctionne pour les salariés qui s'occupent de sa gestion administrative, par contre il ne peut pas être appliqué aux associés travailleurs qui appartiennent au monde du spectacle, tels que les musiciens, les techniciens, les professeurs de disciplines artistiques, à tous ceux qui ont signé un contrat intermittent avec la coopérative (98 % du total). En fait, l'opportunité que leur offre la coopérative est d'être embauché et d'avoir tous les droits des salariés, mais avec la liberté de pouvoir gérer leur temps et leur clientèle en autonomie. Une typologie de gestion qui n'est pas toujours comprise, mais qui est rendue possible par l'utilisation du contrat intermittent, qui est la deuxième particularité de Doc Servizi par rapport à d'autres coopératives.

À la différence des autres coopératives italiennes, Doc Servizi utilise un contrat de subordination qui n'est pas à durée déterminée (à temps plein ou à temps partiel) ou à durée indéterminée (à temps plein ou à temps partiel), mais intermittent. En s'activant en fonction de la prestation du travail, ce contrat répond mieux aux exigences des artistes et techniciens qui ont des activités discontinues. Comme nous l'a expliqué Chiara Chiappa¹²⁷⁰, l'utilisation de ce contrat a fait la fortune de Doc Servizi au niveau du soutien financier, car grâce à ce contrat la coopérative n'est pas obligée de trouver du travail à ses membres, tandis qu'une coopérative

¹²⁶⁸ § 5.2.2.1. *Les coopératives de production et travail*, p. 337.

¹²⁶⁹ CUOMO Gaetano, *La cooperativa di produzione italiana e i modelli teorici di riferimento*, op. cit., p. 90-92.

¹²⁷⁰ Entretien avec Chiara Chiappa, le 14 Décembre 2015.

sociale avec cent infirmières doit les payer dans tous les cas, qu'elle ait trouvé du travail pour eux ou pas. D'autre part, il faut souligner aussi qu'il existe d'autres coopératives en Italie (environ 300) qui utilisent le même contrat intermittent, mais seule Doc Servizi réussit à profiter au mieux de ce contrat¹²⁷¹, comme le démontre le nombre toujours croissant des associés qui s'inscrivent.

Une autre anomalie, qui découle directement de l'utilisation du contrat intermittent, est la différence de rétribution entre les associés. En fait, Doc Servizi ne donne pas la même rémunération à tous les associés travailleurs, mais le salaire varie en fonction de leur chiffre d'affaires. À la différence d'une coopérative des guides conférenciers ou des transports, où les salaires sont les mêmes pour tous, Doc Servizi reflète avec son fonctionnement la spécificité du secteur du spectacle, où les artistes ne sont pas payés de la même manière et il existe des très fortes différences de rémunération dépendant du talent, de la professionnalité, de la célébrité. L'objectif de Doc Servizi est de donner à chacun le « juste salaire »¹²⁷². Si cette structure répond bien aux exigences du monde du spectacle, cependant elle n'a pas toujours été comprise par les contrôleurs du travail, car la réglementation du travail italien prévoit que l'associé travailleur ait droit à un traitement économique proportionnel à la quantité et à la qualité de la prestation du travail¹²⁷³. Ce traitement ne doit pas être inférieur aux minimums prévus, pour des fonctions analogues, par la négociation collective nationale de secteur ou de catégorie. En manque d'une réglementation spécifique pour le spectacle, la tendance était de faire rentrer les travailleurs associés dans les schémas tarifaires du travail subordonné classique. Dans ce cadre, la stipulation du CCNL, où les salaires et les rétributions minimums sont définis en fonction de la prestation, a beaucoup aidé Doc Servizi à faire reconnaître la spécificité de son fonctionnement.

Une dernière particularité du fonctionnement de Doc Servizi est que, même si elle n'est pas obligée de trouver de travail aux associés, à la différence des autres coopératives, elle s'engage de fait dans cette tâche. La plupart des autres coopératives qui regroupent des professionnels (ingénieurs, médecins, etc.) ou des artistes sont des agences qui organisent et règlent le travail que les membres trouvent en autonomie. Comme dans la première phase de Doc Servizi, elles offrent uniquement l'hébergement administratif, comptable et fiscal de l'activité pour optimiser les services et les coûts de gestion. D'autre part, Doc Servizi a vécu une évolution par rapport à ce système et aujourd'hui s'engage activement dans la recherche et l'offre de travail en valorisant son rôle d'intermédiaire entre les associés et les clients. Pour cette raison, elle invite à la fois ses associés à trouver du travail non seulement pour eux-mêmes mais aussi pour d'autres associés, elle gère théâtres et écoles des disciplines artistiques qui offrent de nouvelles opportunités de travail à ses membres, elle participe aux appels d'offres et elle a créé un système de marketing à la fois centralisé et diffusé sur le territoire à travers les filiales. Elle a ainsi acquis de plus en plus un rôle d'agence en cohérence avec son but social qui veut qu'elle permette à ses associés de trouver des occasions de travail aux meilleures conditions économiques et sociales.

Pour cette raison, d'une part, elle respecte le but social propre à une coopérative de production et travail, mais, d'autre part, au niveau des activités réglementées par le Code du travail,

¹²⁷¹ *Ibidem.*

¹²⁷² Entretien avec Demetrio Chiappa, le 2 Décembre 2015.

¹²⁷³ BERRETTA Giuseppe, *Le tutele del socio lavoratore*, op. cit., p. 103 ss.

elle dépasse les limites des activités qu'une coopérative de production et travail peut réaliser et franchit le territoire d'une coopérative de services. Mais, comme nous l'a expliqué Chiara Chiappa¹²⁷⁴, Doc Servizi ne s'est pas structurée de cette manière pour contrevénir à la loi, mais elle se base sur les exigences des associés et du marché du spectacle. Et dans ce cadre, il devient difficile de choisir la meilleure forme coopérative, car les deux, la coopérative de production et travail et la coopérative de services, offrent des opportunités dont Doc Servizi a besoin pour mieux répondre au fonctionnement du monde du spectacle.

L'ensemble des caractéristiques que nous venons d'énoncer font de Doc Servizi une coopérative « anormale » par rapport à d'autres coopératives italiennes et dont le fonctionnement n'est pas toujours compris par les contrôleurs du travail car il ne coïncide pas exactement avec une structure déjà existante et réglementée. Mais, d'une part, il faut souligner encore une fois qu'elle s'affirme comme une structure originelle par rapport à ce qui est défini par la législation italienne car elle veut mieux répondre aux exigences du monde du spectacle. Et, d'autre part, en le faisant elle ne fait rien d'illicite, mais simplement combine des éléments législatifs d'une manière originale et unique.

Pendant des années, cette « anomalie » a conduit Doc Servizi à se créer une niche dans le système pour continuer à se développer et trouver son espace dans le cadre législatif italien. Un exemple de ce « désir de légalité » est dans le fait qu'elle a profité du réveil de conscience après la mort de Francesco Pinna pour discuter avec les syndicats et encadrer le travail des artistes dans le CCNL. Il faut noter que ce « désir de légalité » s'enracine dans la dernière spécificité de Doc Servizi par rapport au contexte italien, à savoir que même si elle veut entrer sur le marché de manière compétitive, elle ne veut pas être une coopérative « spuria », orientée au pur profit, mais elle veut être une « vraie » coopérative. C'est la délégation de Doc Servizi pendant la rencontre avec Coopaname sur Paris qui insiste beaucoup sur cet aspect :

Très souvent en Italie les coopératives et les associations ont été utilisées pour frauder les taxes et sous-payer les travailleurs. [...] Ces coopératives ont diffusé une idée malsaine du monde des coopératives. [...] Doc Servizi vise à enseigner aux artistes la valeur de ce qu'ils font et comment le faire. Nous expliquons à tout le monde ce qu'il faut faire. Doc Servizi n'est pas seulement un « endroit de facturation », donc elle n'est pas comme les autres coopératives qui ne donnent rien d'autre aux associés.

Doc Servizi s'engage à créer un contexte de confiance en donnant la « juste rétribution », à réinvestir tous les profits sur la coopérative et les associés, à diffuser la connaissance et soutenir les droits des travailleurs en se faisant leur porte-parole, autrement dit elle veut défendre les droits des travailleurs et non les exploiter¹²⁷⁵.

Dans ce cadre, si les rigidités de la loi italienne naissent de l'abus de la forme coopérative, d'autre part, comme l'explique Chiara Chiappa, « le monde législatif ne connaît pas ce domaine ». Il en découle une grande difficulté pour Doc Servizi « à faire comprendre au secteur juridique et fiscal que ce monde fonctionne de cette manière »¹²⁷⁶. Ceci signifie que la législation et la fiscalité italiennes ne peuvent pas simplement nier et condamner la flexibilité du

¹²⁷⁴ Entretien avec Chiara Chiappa, le 14 Décembre 2015.

¹²⁷⁵ Entretien avec Demetrio Chiappa, le 2 Décembre 2015.

¹²⁷⁶ Entretien avec Chiara Chiappa, le 14 Décembre 2015.

secteur du spectacle et ses spécificités, comme la mobilité ou l'échange des opportunités de travail, mais qu'il faut les reconnaître et ensuite les gérer et les régler. Une tâche que Doc Servizi a décidé de prendre en charge en voyant que l'État italien et les syndicats n'étaient pas en train de le faire en autonomie. Son action syndicale qui finisse finit donc par avoir aussi des effets positifs sur toute la filière du spectacle.

Dans ce contexte, prendre conscience de l'existence des Coopératives d'Activités d'Emploi et de l'histoire qui les a amenées à être reconnues par la législation française, pousse Doc Servizi à revoir sa position de coopérative « anormale ». Un sujet que nous approfondirons dans le paragraphe suivant.

6.2.2.2. ... mais non dans la perspective des Coopératives d'Activités et d'Emploi

Les Coopératives d'Activités d'Emploi, dont Coopaname, et Doc Servizi se sont développées sans se connaître l'une l'autre. Cependant, la manière dont elles ont construit leur démarche et leur posture se ressemblent beaucoup. Dans ce cadre, nous trouvons plus de points en commun que de différences entre les deux formes coopératives. Les différences – les principaux sujets concernés, entrepreneurs et artistes, les contrats utilisés, CDI et CESA et contrat intermittent, ou encore la gestion des salaires – semblent se baser davantage sur la manière dont les coopératives se sont adaptées aux opportunités offertes par le système législatif et économique de leur pays et par les exigences spécifiques rencontrés, que sur leur mission globale. En fait, à la fois Doc Servizi et Coopaname veulent mettre en place une action politique ayant le but de proposer une forme alternative de travail à ceux qui veulent vivre leur propre activité professionnelle de manière autonome et qui se trouvent dans une situation de précarité.

En outre, en particulier pour Doc Servizi, la rencontre avec le mouvement de CAE, et surtout avec Coopaname, a renforcé son élan syndical en lui faisant comprendre qu'elle pouvait peut élargir sa base sociale au-delà des artistes, à tous les créateurs qui travaillent de manière créative et autonome et que qui pour cette raison expérimentent des situations de précarité (comme les *freelances* et le *makers*), avec le but de se faire aussi porte-parole des voix des précaires italiens.

D'autre part, comme nous l'avons déjà souligné, pour Doc Servizi la prise de conscience qu'il existe au-delà des bornes nationales une structure coopérative comparable a fait qu'elle ait, en s'inspirant aussi au parcours des CAE françaises, commencé à réfléchir à la manière de faire reconnaître par l'État italien le statut particulier (entre travail autonome et salarié) qu'elle offre à ses associés au lieu d'essayer de trouver son espace dans des formes coopératives et de réglementation du travail déjà existantes. En fait, le parcours des CAE peut être emblématique, car les difficultés rencontrées par Doc Servizi à cause de son « anormalité » rappellent celles rencontrées dans son histoire par le mouvement français.

Après la création de la première CAE, Cap Service, en 1995 à Lyon par Elisabeth Bost, le mouvement des CAE prend forme et au fur et à mesure de nouvelles CAE sont créées pour répondre aux exigences des professionnels qui apprécient beaucoup leur posture particulière. Cependant, pendant une vingtaine d'années, la structure des CAE a été seulement « tacite-

ment reconnue »¹²⁷⁷ par les institutions. Les plus grandes difficultés concernaient, d'une part, la concurrence menée par les couveuses et soutenue par la création du CAPE, et d'autre part, l'incompréhension par les institutions d'un statut qui paraît sortir du droit du travail français. Le premier tournant dans l'histoire du développement des CAE sur le territoire français a lieu en 2001, année de l'autorisation par décret du Ministère de l'Emploi de l'expérimentation de formes d'entrepreneuriat salarié en les libérant de la menace du contrôle et de la sanction par l'Inspection du travail. Dans la même période Élisabeth Bost commence une discussion féconde avec les syndicats¹²⁷⁸ (CGT, CFDT et Force Ouvrière) afin d'avancer dans le respect du code du travail en tenant compte de la spécificité de la démarche des CAE. Le deuxième tournant consiste dans l'insertion d'une section dédiée aux Coopératives d'Activités et d'Emploi dans la Loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire appliquée par le décret du 27 octobre 2015 relatif aux coopératives d'activités et d'emploi et aux entrepreneurs salariés. Initialement porté par Benoît Hamon, le projet de la « loi Hamon » voulait valoriser les opportunités offertes par l'Économie sociale et solidaire et, dans ce cadre, a accueilli et également réglementé la posture des CAE.

Les étapes de la reconnaissance législative du mouvement français des Coopératives d'Activités d'Emploi, telle que l'« anormalité » qui est « tacitement tolérée » par les institutions et la discussion avec les syndicats, ressemblent à celles que Doc Servizi a connues dès sa naissance, à la différence que le mouvement des CAE a enfin abouti à une légitimation officielle. D'autre part, cette légitimation officielle des CAE français qui donne à Doc Servizi un nouvel élan dans sa bataille pour la reconnaissance institutionnelle. En fait, les cas réglementés des CAE offrent à la coopérative l'opportunité d'avaliser son fonctionnement. Dans ce sens, l'expérience et la législation des CAE peuvent représenter une guide dans le parcours de Doc Servizi. En s'inspirant aussi de l'expérience des Coopératives d'Activités et d'Emploi françaises, qui sont régies par une loi spécifique, Chiara Chiappa affirme que le prochain but de Doc Servizi est de faire comprendre aux inspecteurs du travail et législateurs italiens comment fonctionne le monde du spectacle et que :

à partir de la prémisse que tous les travailleurs, indépendants ou dépendants, ont le droit d'obtenir toutes les protections qu'un citoyen mérite, Doc Servizi est un outil qui peut permettre de mieux distribuer, de mieux organiser et de mieux vendre leur travail sur le marché¹²⁷⁹.

D'ailleurs, il faut aussi souligner que des changements sont déjà en cours en Italie. Au niveau de la législation nationale, Doc Servizi participe à une action de réforme du monde du spectacle avec le Ministère des biens culturels italiens, qui semble ouvert à l'application du modèle de Doc Servizi dans le secteur¹²⁸⁰.

¹²⁷⁷ BOST Élisabeth, *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Valence, Repas, 2011, p. 124.

¹²⁷⁸ *Ibi*, pp. 128-130.

¹²⁷⁹ *Ibidem*.

¹²⁸⁰ ALLEANZA DELLE COOPERATIVE ITALIANE, *Alleanza Cooperative Cultura – Proficuo incontro con direttore per lo spettacolo dal vivo del Mibact*, 25 Novembre 2016. Disponible ici : <<http://www.alleanzacooperative.it/l-alleanza/alleanza-cooperative-cultura-proficuo-incontro-con-direttore-per-lo-spettacolo-dal-vivo-del-mibact.html>>.

Au niveau du milieu coopératif, Doc Servizi a été appelé par Lega coop pour participer à un appel à proposition qui a pour but de soutenir de nouvelles coopératives avec la structure de Doc Servizi et qui agiront dans les secteurs de la précarité. Autrement dit, après la rencontre avec les CAE, Lega coop semble également avoir compris que le modèle de Doc Servizi peut être en capacité de répondre aux exigences des précaires en général et pas seulement des artistes. Lega coop avalise ainsi l'expansion du modèle de Doc Servizi au-delà des bornes du monde du spectacle.

En outre, à cause du rapprochement de Doc Servizi du monde des *freelances*, elle est aussi entrée en relation avec l'association Acta. Cette prise de contact nous semble cohérente avec le parcours entrepris par la coopérative, car ses objectifs et ceux de l'association commencent à se croiser de plus en plus. D'autre part, Doc Servizi a toujours représenté pour les artistes et les travailleurs du monde du spectacle cette « organisation transversale »¹²⁸¹ que Sergio Bologna et Dario Banfi avaient imaginé en 2011 pour les travailleurs autonomes de deuxième génération en s'inspirant au modèle de Acta.

L'organisation transversale est une coalition qui regroupe plusieurs figures professionnelles en fonction des problèmes communs à tous (accès aux droits sociaux, formation continue, coût du travail, etc.) et qui leur offre des services utiles pour le développement de leur activité professionnelle sans en limiter la liberté et l'autonomie. La volonté de se structurer comme une coalition entre professionnels ayant les mêmes problèmes et de leur offrir les meilleurs services pour les soutenir dans leurs objectifs, fait qu'une organisation transversale peut s'édifier d'une manière différente et alternative à celle des entreprises capitalistes classiques. En valorisant la participation, l'engagement et la protection des membres au lieu du pur profit, elle peut choisir, par exemple, une structure coopérative ou mutuelle¹²⁸², elle peut utiliser son expérience et sa force pour s'impliquer pour négocier des meilleures conditions de travail pour ses membres.

Nous pouvons soutenir que Doc Servizi, de la même manière que Coopaname, représente une organisation transversale dans le sens envisagé par Sergio Bologna et Dario Banfi. En fait, son attention à répondre aux problèmes de précarité du secteur du spectacle, l'intérêt à garder l'autonomie des associés travailleur et à leur offrir en parallèle un statut qui leur garantit l'accès aux droits sociaux, la volonté d'être une « vraie » coopérative, et, enfin, le parcours de protection des associés travailleurs qui les a conduit à la stipulation du « Decreto palchi » et du CCNL : l'ensemble de ces éléments font de Doc Servizi une organisation transversale en capacité de répondre non seulement aux exigences des travailleurs du spectacle, mais des travailleurs de notre temps.

Cependant, comme nous l'avons vu, les passages qui font de Doc Servizi une « organisation transversale » n'ont pas été linéaires ni nécessairement accomplis dans le même temps ni toujours prévus à l'avance. Comme le démontre le fait que les fondateurs de Doc Servizi au moment de sa naissance n'avaient imaginé ni une telle croissance ni d'aboutir à tous les résultats syndicaux qu'ils ont obtenus. En outre, le parcours visant à arriver à se proposer comme point de repère alternatif à la structure capitaliste de l'entreprise requiert encore un long processus de prise de conscience, d'affirmation de soi dans le monde du travail et de construction

¹²⁸¹ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance*, op. cit., pp. 1414-1429.

¹²⁸² *Ibi*, pp. 1435-1456.

de consensus autour d'une manière de penser et d'agir ne visant pas directement au profit mais à la valorisation et à la défense des personnes qui travaillent dans la précarité.

Dans ce cadre, le parcours que veut entreprendre Doc Servizi pour s'engager dans la proposition des nouvelles conditions de travail au-delà du monde du spectacle demande encore une réflexion sur ses propres pratiques et la manière de les transposer dans d'autres situations. En raison de l'assonance entre les deux modèles, nous soutenons que la législation des Coopératives d'Activités et d'Emploi et, en particulier, l'idéal politique de Coopaname qui ne veut qu'être un moyen de lutte contre la précarité, mais aussi une opportunité d'émancipation des travailleurs à travers le collectif, peuvent orienter l'action de Doc Servizi et devenir pour lui des modèles d'inspiration et de confrontation.

Conclusion

L'objectif principal de notre recherche a été la compréhension et la description du modèle des Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) à travers l'étude de cas de la coopérative parisienne Coopaname.

Pendant notre parcours de recherche nous avons tout d'abord donné une attention particulière à la figure du travailleur indépendant, notamment identifiée en tant que « travailleur autonome de deuxième génération »¹²⁸³, en reconstruisant le contexte qui a conduit à son affirmation et à ses caractéristiques fondamentales. Ensuite, nous nous sommes concentrées sur la réponse des CAE aux difficultés des travailleurs autonomes de deuxième génération et qui se base sur le fait qu'elles leur offrent une manière pour rentrer dans le cadre du salariat, avec ses protections, sans perdre leur autonomie et en parallèle, l'opportunité de coopérer avec d'autres professionnels. Enfin, dans la recherche d'une façon de transférer le modèle des CAE en Italie, notre parcours de recherche a nous conduit à découvrir l'existence de la coopérative italienne Doc Servizi, une entreprise coopérative unique en son genre et qui est la seule en Italie, à avoir une structure comparable à celle de CAE.

Dans notre chemin nous avons avancé des réflexions sur le contexte qui a fait émerger la figure du « travailleur autonome de deuxième génération » et nous avons considéré comme central la diffusion de la figure du « sujet-entrepreneur de soi-même »¹²⁸⁴. Ce concept a été emprunté à la vision néolibérale de l'économie qui finit par dépasser les bornes de la réalité économique et influencer aussi d'autres dimensions de la vie humaine, par exemple, politique ou sociale. La construction du cadre théorique de la thèse est ainsi basée sur l'hypothèse que le néolibéralisme est constitutif de la réalité vécue par certains travailleurs, notamment les travailleurs indépendants. Cette hypothèse ne s'est pas engendrée dans une décision purement théorique, mais elle vient de l'expérience du terrain, qui nous a conduit vers cette conception. En fait, quand nous avons commencé à construire de manière ponctuelle le cadre théorique qui devrait expliquer l'expérience du travail des professionnels de Coopaname, nous avons à la fois constaté que les représentants de la coopérative ont tendance à s'affirmer explicitement contre les dynamiques du travail avalisées par le néolibéralisme, mais aussi que le travail des professionnels ne pouvait pas être raconté de manière différente.

Au départ, nous avons pensé analyser le travail des entrepreneurs de la coopérative de manière dialectique, sur la base de la dichotomie entre temps occupé et temps libre, en regardant le monde du travail à travers les yeux de Karl Marx, d'Hannah Arendt¹²⁸⁵, ou encore d'André Gorz¹²⁸⁶ quand il analyse le monde ouvrier. Mais, à travers une analyse phénoménologique, nous avons compris qu'une perspective dialectique ne permet au fond, ni de comprendre ni de décrire la manière dont les travailleurs d'aujourd'hui travaillent, surtout dans le cas des travailleurs autonomes qui sont le sujet de notre recherche. En fondamental accord avec la der-

¹²⁸³ BOLOGNA Sergio - FUMAGALLI Andrea, *Il lavoro autonomo di seconda generazione*, Milano, Feltrinelli, 1997.

¹²⁸⁴ FOUCAULT Michel, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France. 1978-1979*, Paris, Gallimard, 2004, (tr. it. *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1978-1979)*, Milano, Feltrinelli, 2015).

¹²⁸⁵ ARENDT Hannah, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1994.

¹²⁸⁶ GORZ André, *Métamorphose du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée, 1988, (tr. it. *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*, Torino, Bollati Boringhieri, 2001).

nière évolution de la pensée d'André Gorz¹²⁸⁷, l'observation et la discussion autour l'expérience de vie des entrepreneurs de la coopérative nous ont conduit à remarquer que les travailleurs qui veulent vivre de leurs compétences et en autonomie sont soumis sans cesse aux dynamiques reductibles de la vision néolibérale : comme le fait qu'ils vivent la pérennisation d'un état de concurrence les uns contre les autres, ou leur ambition de rejoindre l'autonomie dans un parcours qui voit la constitution des petites entreprises, ou leur besoin de continuer à se former pour garder leur position sur le marché et répondre aux exigences d'externalisation des entreprises, ou encore la perte des bornes entre temps occupé et temps libre, etc.

Un ensemble de dynamiques qui crée également un véritable écart entre l'expérience du travailleur dépendant et du travailleur indépendant. Et, si comme l'écrit Giorgio Lunghini¹²⁸⁸, la théorie économique n'est pas l'expression d'une pensée unique mais la simultanéité de différentes perspectives, pour les travailleurs indépendants le keynésianisme n'est rien d'autre qu'une manifestation d'une manière de travailler qui ne leur convient pas et à laquelle en parallèle ils ne peuvent pas aspirer en tant que travailleurs autonomes. Ceci implique aussi une manière différente de concevoir des concepts tels que « autonomie » ou « coopération » par rapport aux travailleurs salariés, qui les intègrent dans la vie en entreprise. Si l'« autonomie » pour le travailleur dépendant coïncide avec l'augmentation des marges de responsabilité au sein d'un contexte hiérarchisé¹²⁸⁹, pour le travailleur indépendant elle est l'opportunité de vivre de son propre métier en étant le « chef de soi-même ». Si la « coopération » pour le travailleur dépendant signifie « travail collectif » avec un groupe des personnes que dans la plupart des cas il n'a pas choisi, pour le travailleur indépendant coopérer avec d'autres professionnels implique toute une série de nouvelles nuances : travailler sur un projet avec des professionnels qui ont des compétences complémentaires, ou installer son bureau dans un espace de *co-working*, ou encore se coaliser avec d'autres professionnels dans le but de négocier de meilleures conditions de travail.

Avec cette manière de travailler, très différente par rapport à celle du salariat, les Coopératives d'Activités et d'Emploi et Doc Servizi ont commencé à s'insérer en offrant une opportunité pour résoudre les difficultés principales affrontées par le travailleur autonome de deuxième génération. En fait, l'affirmation imprévue et croissante de cette figure du travailleur dans le marché du travail européen, a posé de nouveaux défis socio-politiques que le droit du travail des divers pays n'est pas toujours été en capacité de gérer. Ces manques ont permis la naissance de nouvelles formes d'entreprise, notamment des coopératives qui voudraient répondre aux exigences des travailleurs qui ne paraissent pas exister pour l'état sociale.

Dans ce cadre, ce qui nous a particulièrement surpris pendant la réalisation de notre recherche, est la « convergence évolutive » que nous avons trouvée entre France et Italie. Pour « convergence évolutive » nous nous référons au fait que, malgré les différences législatives, culturelles, économiques, etc., nous trouvons dans les deux pays, des organisations qui sont tout à fait comparables l'une à l'autre en matière de structure, fonctionnement et objectifs. La

¹²⁸⁷ GORZ André, *L'immatériel. Connaissance, valeur et capital*, Paris Galilée, 2003 (tr. it. *L'immateriale. Conoscenza, valore e capitale*, Torino, Bollati Boringhieri, 2003). GORZ André, "La personne devient une entreprise. Note sur le travail de production de soi", *Revue du MAUSS*, vol. 2, n° 18, 2001, p.

¹²⁸⁸ LUNGHINI Giorgio, *Teorie economiche non liberiste*, Milano, Casa della Cultura, 2014, version numérique.

¹²⁸⁹ JACQUES Elliott, *Work, Creativity, and Social Justice*, 1970, tr. it. *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Torino, Bollati Boringhieri, 2010.

structure coopérative, le désir de soutenir des travailleurs qui sont notamment oubliés par la législation pour ce qui concerne les droits sociaux en leur garantissant le statut de salarié, la volonté de ne pas nier le besoin d'autonomie qu'ont ces travailleurs, l'offre d'hébergement administratif, comptable et fiscal et d'autres opportunités ou « services » complémentaires en échange d'un pourcentage du chiffre d'affaires, l'intention de négocier de meilleures conditions de travail, etc. : l'ensemble de ces éléments crée une assonance incroyable entre le modèle français et le modèle italien malgré le fait que les deux réalités se sont développées de manière totalement autonome pendant plus d'une vingtaine d'années avant de se rencontrer.

Dans les deux cas, les Coopératives d'Activités et d'Emploi, telles Coopaname, et Doc Servizi veulent être une solution aux limites et aux difficultés de l'état social en remettant en cause les schémas mutuels qui existaient déjà avant la naissance de l'état social lui-même. Une solution ancienne pour la crise actuelle de l'état social, qui donne à penser que les anciennes formes de *welfare capitalism* pourront de plus en plus être reprises, comme le démontre déjà le fait que, par exemple, Doc Servizi rémunère les artistes, même si le client ne les a pas réglé. Le *welfare capitalism*, né de la tentative de Robert Owen d'offrir aux travailleurs de New Lanark des aides sociales et un soutien économique, donnent maintenant aux employés l'assurance d'allocations et de bénéfices garantis par les entreprises. Aujourd'hui, le *welfare capitalism* est particulièrement diffusé aux États-Unis, où il représente pour les employés, quasiment la seule manière d'obtenir des allocations. D'ailleurs, le *welfare capitalism* peut aussi exister en même temps que les aides mises en place par l'état social, comme le démontrent ses applications dans les pays du Nord de l'Europe.

Cependant, si nous considérons le néolibéralisme comme la perspective qui, à la fois, règle le fonctionnement du marché et influence les comportements humains au-delà des relations économiques, des questions naissent autour la reprise de la mentalité coopérative et du fonctionnement mutuel dans la société actuelle.

Tout d'abord, si les coopératives que nous avons étudiées offrent une opportunité pour « gérer » et « discipliner » la condition du travailleur autonome de deuxième génération, elles ne semblent pas de fait, en capacité d'éliminer totalement la précarité existentielle du travailleur et les difficultés de la démarche entrepreneuriale dues au fait qu'il appartient à une société orientée par une perspective néolibérale. Ceci pour deux raisons : d'une part, parce que si dans la coopérative le travailleur est un coopérateur, quand il entre dans le marché il n'est pas différent par rapport à d'autres professionnels qui sont en compétition l'un les uns avec les autres ; d'autre part, parce que faire partie d'une coopérative ne signifie pas automatiquement coopérer.

La première raison s'enracine dans la duplicité de la nature même de l'entreprise coopérative qui se reflète aussi sur les coopérateurs. Comme le souligne Stefano Zamagni, l'entreprise coopérative est un « Janus bifrons »¹²⁹⁰ qui unit en soi deux dimensions distinctes, la dimension sociale d'un sujet envisageant des buts méta-économiques en réponse à un besoin social des associés et de la communauté, et la dimension économique d'un sujet ouvrant sur le marché dont elle subit les règles. Une duplicité qui demande toujours à être questionnée

¹²⁹⁰ ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2008, p. 10.

et qui est à l'origine du « compromis coopératif »¹²⁹¹, à savoir le problème de comprendre comment une telle forme sociétale peut résister dans un monde d'entreprises capitalistiques.

L'équilibre entre perspective sociale et dimension économique est alors très important pour une entreprise coopérative, car à défaut, elle risque d'être englobée dans le mécanisme néolibéral, et finir par se transformer en un autre « centre d'intérêts atomisé ».

De fait, l'entreprise coopérative représente les intérêts d'un groupe de personnes qui se réunissent pour être plus fortes sur le marché. Et, pour mieux répondre aux exigences de son collectif, l'entreprise coopérative cherche à devenir plus attrayante, plus forte, à offrir plus de services et à gagner une part du marché pour « ses » membres. Mais de cette manière, elle risque d'exclure et défavoriser ceux qui n'appartiennent pas à la coopérative. Autrement dit, les décisions au cœur des entreprises coopératives sont prises en fonction de l'intérêt du collectif composant l'organisation, mais la limite de cette perspective est d'exclure et défavoriser un certain nombre d'acteurs, car les intérêts d'un collectif ne représentent pas toujours les intérêts partagés par tous les acteurs d'un territoire. Le risque pour l'entreprise coopérative est alors de devenir une réalité plus grande mais quand même « atomisée » et « atomisante » dans le marché de l'économie néolibérale.

Dans ce cadre, même si l'échelle des projets de Coopaname et Doc Servizi augmente, il y a toujours quelqu'un qui risque de rester exclu. Pour dépasser ce risque d'atomisation, les deux coopératives ont tendance à garder une perspective ouverte vers le monde des travailleurs indépendants. En outre, pour éviter de risquer de se réduire à un « centre de services », elles essaient de faire correspondre à cette vision une action de lobby pour la sécurisation des trajectoires professionnelles et ainsi de s'élargir aux besoins de l'intérêt général. Nous avons vu que cette action à Coopaname se traduit dans le projet Bigre !, qui veut être la « première mutuelle de travail associé » et devenir partie prenante dans la négociation des conditions de travail des travailleurs autonomes, et à Doc Servizi dans la mise en place du « Decreto palchi » et du CCNL, deux mesures qui veulent répondre aux exigences de toute la filière des travailleurs du spectacle et pas seulement à celles de leur membres.

C'est donc l'attention à la dimension sociale du projet coopératif qui peut orienter l'action des coopérateurs vers des horizons plus amples et dépasser, au moins en partie, le risque de se réduire à la seule représentation des intérêts économiques d'un groupe restreint d'acteurs au détriment des autres membres de la même catégorie.

En ce qui concerne la deuxième raison – le fait que faire partie d'une coopérative ne signifie pas coopérer – nous en avons eu plusieurs démonstrations pendant tout notre parcours de recherche à la fois à Coopaname et à Doc Servizi. À Coopaname nous avons vu qu'il existe divers profils de coopérateurs, allant du très individualiste, participant très peu à la vie de la coopérative, au très altruiste, au contraire très impliqué. À Doc Servizi ces comportements se trouvent dans la conception très individualiste des musiciens et celle plus coopérative de techniciens qui sont habitués à s'aider dans la recherche du travail.

Le milieu coopératif ne peut donc pas totalement éliminer les intérêts individuels du travailleur autonome malgré le son désir de créer des formes toujours plus altruistes de coopération. Un constat à faire surtout quand la coopérative demande des efforts de mutualisation, qui

¹²⁹¹ LEON Bruno, *Sulla cooperazione*, in SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative. Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa*, Bologna, Il Mulino, 2006, p. 275.

peuvent représenter une limite importante. Dans ce cadre, le projet de la coopérative ne peut qu'aspérer au balancement entre les intérêts personnels et la démarche coopérative, entre les exigences de chacun et l'objectif social plus ample qui la caractérise.

Finalement, l'ensemble de ces observations nous conduit à poser deux dernières questions concernant le monde coopératif que nous avons eu l'opportunité d'observer.

Nous avons vu que les coopératives naissent par la volonté d'être différentes par rapport aux formes de production classique, pour arriver dans un deuxième temps, à modifier le marché à partir de leur exemple. Autrement dit, elles se forment autour d'un « élan antagoniste » qui veut que l'entreprise coopérative représente une alternative à l'entreprise capitaliste, à savoir, des manières différentes de travailler, de prendre les décisions, de partager les profits, etc. Dans ce cadre, un des buts de l'entreprise coopérative est d'offrir aux travailleurs une manière de s'émanciper en dépassant des formes d'aliénation propres du monde du travail. Une perspective qui est particulièrement évidente dans le développement des coopératives de production et travail et qui se reflète dans leur connexion, à la fois en France et en Italie, avec le mouvement ouvrier.

Aujourd'hui, la coopération semble accueillir le défi concurrentiel de notre temps, dominé par la vision néolibérale de l'économie, mais, comme l'écrit Stefano Zamagni, en s'appuyant sur une interprétation différente du verbe *cumpetere*, signifiant littéralement, « tendre ensemble vers un objectif commun »¹²⁹². En fait, la coopération ne nie pas la compétition, mais envisage des formes de concurrence plus acceptables au niveau environnemental et social. Dans ce contexte, nous avons deux questions à poser : d'une part, nous nous demandons si les coopératives ont encore aujourd'hui l'« élan antagoniste » qui les caractérisait à leur naissance, et qui faisait qu'elles voulaient offrir une opportunité d'émancipation aux travailleurs ; d'autre part, nous nous demandons si cette opportunité d'émancipation a pour les travailleurs, un caractère purement intellectuel, ou consiste en une vraie libération sociale.

Bien évidemment, nous ne pouvons pas répondre pour l'ensemble du monde coopératif, mais nous pouvons au moins poser ces questions aux deux réalités coopératives qui nous avons connu.

Coopaname, et Doc Servizi, peuvent être caractérisées comme des « organisations transversales »¹²⁹³ dans le sens que donnent à cette expression Sergio Bologna et Dario Banfi. Coopaname et Doc Servizi sont en fait des coalitions regroupant des professionnels qui veulent travailler de manière autonome en fonction des problèmes communs à tous (accès aux droits sociaux, formation continue, coût du travail, etc.) et leur offrant des services utiles pour le développement de leur activité professionnelle sans en limiter la liberté et l'autonomie. Au regard des travailleurs autonomes de deuxième génération, elles veulent ainsi se constituer comme une vraie alternative pour entrer sur le marché par rapport à leur action isolée, car elles leur permettent de se proposer sur le marché en leur garantissant les protections sociales des salariés. De plus, Coopaname et Doc Servizi offrent ces garanties aux travailleurs autonomes à partir d'un cadre de travail coopératif, donc non concurrentiel et hiérarchique mais plutôt démocratique et participatif. De cette manière, nous pouvons soutenir qu'à la fois Co-

¹²⁹² ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2008, p. 14.

¹²⁹³ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance. I lavoratori della conoscenza e il loro futuro*, Milano, Feltrinelli, 2011, version numérique, pp. 1414-1429.

paname et Doc Servizi gardent l'« élan antagoniste » qui fait de l'entreprise coopérative une entreprise différente de l'entreprise capitaliste.

En outre, puisqu'elles qu'elles peuvent compter sur un haut niveau de représentativité des travailleurs d'une catégorie (entrepreneurs salariés et travailleurs du spectacle)¹²⁹⁴, Coopaname et Doc Servizi ont utilisé leur expérience et leur force pour négocier de meilleures conditions de travail pour ses membres. Les résultats de ces négociations ont, pour Coopaname, pris la forme de la loi 31 Juillet 2014, qui reconnaît le fonctionnement des CAE et la figure de l'entrepreneur salarié, et, pour Doc Servizi, la forme du CCNL, le contrat national qui a force de loi pour tous les travailleurs du monde du spectacle dans les coopératives et les associations. À partir de ce constat, nous pouvons alors aussi soutenir que l'offre de « travailler de manière différente » des CAE, dont Coopaname, et Doc Servizi rentre aussi dans un cadre plus général d'émancipation du travailleur. Car les deux coopératives ont engagé, et en partie gagné, une bataille, encore en cours, pour faire reconnaître les droits des travailleurs qui veulent vivre de leur activité de manière autonome et qui pour cette raison, se trouvent en marge de la relation salariale traditionnelle.

Pendant, à la question de savoir si, pour les travailleurs, cette opportunité d'émancipation a un caractère purement intellectuel ou consiste en une vraie libération sociale, nous ne pouvons pas répondre simplement « oui » ou « non ». En reprenant pour la dernière fois la pensée de Cornelius Castoriadis, nous avons soutenu que l'émancipation est vraiment possible seulement si on la conçoit comme une « entreprise collective des sujets réels »¹²⁹⁵. Autrement dit, Coopaname et Doc Servizi peuvent permettre l'émancipation de leurs membres lorsque elles vont comprendre et favoriser la forte liaison existante entre l'autonomie de chacun et celle des autres. Comme le remarquent Giuseppe Allegri et Roberto Ciccarelli à propos du Cinquième État : « Le Cinquième État s'émancipera de cette condition de minorité lorsqu'il comprendra qu'une injustice faite à l'un ou l'autre est une injustice faite à tout le monde »¹²⁹⁶. Et encore que, « L'aspect constituant le Cinquième État est l'autonomie que les individus atteignent à travers la coopération avec les autres »¹²⁹⁷. Une forme d'émancipation et d'autonomie accomplie concerne alors à la fois la personne et le groupe dont elle fait partie et implique la participation de chacun, voire de chaque travailleur, au processus d'émancipation.

À partir de cette perspective, nous pouvons répondre à la question initiale seulement si nous ne prenons en considération que les « actions émancipatrices » menées par les deux coopératives, mais aussi la conscience qu'en ont les travailleurs et la mesure de leur engagement et participation active au projet. Dans ce cadre, nous avons vu que Coopaname peut sûrement compter sur une base sociale bien plus « consciente » et plus « engagée » que celle de Doc Servizi. Car, malgré les efforts de cette dernière en terme de communication et pédagogie, elle n'est pas encore en capacité d'engager au fond ceux qui appartiennent à la filière du spectacle, et pour cette raison, elle a fini pour se substituer à eux dans la négociation de meilleures conditions de travail. D'autre part, il faut aussi noter que, même pour d'autres raisons (*turno-*

¹²⁹⁴ BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance. I lavoratori della conoscenza e il loro futuro*, op. cit., pp. 1435-1456.

¹²⁹⁵ CASTORIADIS Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975, p. 59.

¹²⁹⁶ ALLEGRI Giuseppe - CICCARELLI Roberto, *Il Quinto Stato. Perché il lavoro indipendente è il nostro futuro. Precari, autonomi, free lance per una nuova società*, Milano, Ponte delle Grazie, 2013, p. 97.

¹²⁹⁷ *Ibi*, p. 71.

ver élevé, pas d'obligation à devenir tout de suite associés, lenteur dans l'apprentissage du fonctionnement coopératif, etc.), Coopaname est néanmoins en capacité d'engager la totalité de ses salariés autour de son projet politique.

L'ensemble de ces difficultés nous renvoie à une question qui est aujourd'hui centrale dans la société actuelle, à savoir la question pédagogique. Nous avons vu que dans l'ère néolibérale le sujet, et surtout le travailleur autonome, tend à s'identifier avec la figure du « sujet-entrepreneur de soi-même » qui base son activité sur la « location » de ses compétences aux entreprises qui les achètent comme des services externalisés. Les professionnels sont alors conduits à se considérer comme un « portefeuille d'actions-compétences »¹²⁹⁸ dont ils sont à la fois les managers et les prestataires et donc, dans le but de rester employables, ils ont tout l'intérêt à améliorer ce « portefeuille » mettant en place le parcours qu'André Gorz appelle de « production de soi »¹²⁹⁹. Dans les dernières décennies, l'attention à la formation permanente s'est en fait accentuée en tant qu'occasion pour se transformer sans cesse et garder son employabilité en contrastant l'obsolescence des compétences.

Dans ce cadre, le risque est de soumettre la formation aux dispositifs de la société néolibérale, sur l'« institué ». Autrement dit, le risque est de faire de la formation rien d'autre qu'un moyen de reproduction des schémas de la société néolibérale, sans offrir l'opportunité d'élargir son regard à l'« entier de l'homme »¹³⁰⁰. En fait, la totalité de chacun ne coïncide pas avec les espaces que la vision néolibérale a conquis lorsque elle a dépassé la perspective économique pour s'imposer aussi sur la manière de gérer les phénomènes politiques ou sociaux. Au contraire, la tâche principale de la formation – mais aussi de l'éducation et de l'instruction – est de mettre au centre de son action pédagogique la réappropriation de son entier par l'homme. À voir la réappropriation de la raison la plus profonde de son action enracinée dans son intentionnalité, sa raison, sa liberté et sa responsabilité. De cette manière, l'émancipation de chaque travailleur peut advenir seulement à partir de la réappropriation du travail, ce dernier étant à concevoir et pratiquer non comme utilité ou moyen en fonction de quelque chose d'externe à soi (par exemple, le temps libre, l'argent, les besoins du marché, etc.), mais comme tâche personnelle, comme fin existentielle qui peut conduire à l'autoréalisation.

Coopaname et Doc Servizi en offrant aux travailleurs autrement précaires l'opportunité de travailler avec des garanties sociales, ouvrent l'espace pour valoriser cet élan intérieur qui va vers l'autoréalisation et qui peut devenir expression d'autonomie et point de départ pour un parcours d'émancipation. Leur action, en outre, est côtoyée par un parcours d'accompagnement et formation, plus ou moins développé, qui garantit l'appropriation des pratiques nécessaires à la mise en œuvre des activités. D'autre part, pour faire que les travailleurs des deux coopératives à la fois parviennent à leur but et avancent dans un parcours d'émancipation personnel et collectif, l'action de formation doit même aller au-delà des moments d'accompagnement définis. En fait, chaque travailleur, au-delà du possible soumission aux dispositifs, est sans cesse un être actif et libre, en capacité de mettre en place des actions de manière intentionnelle, libre, rationnelle et responsable. Dans ce cadre, si les coopératives

¹²⁹⁸ PALTRINIERI Luca, « Regards croisés. Le management vu par les Sciences humaines et sociales. Questions à Luca Paltrinieri », *Thaëtre*, n° 1, 2016.

¹²⁹⁹ GORZ André, « La personne devient une entreprise. Note sur le travail de production de soi », op. cit., p. 65.

¹³⁰⁰ BERTAGNA Giuseppe, *Dall'educazione alla pedagogia. Avvio al lessico pedagogico e alla teoria dell'educazione*, La Scuola, Brescia 2010.

veulent en même temps avaliser cette prise de conscience et garder l'autonomie et la liberté de leur coopérateurs, il faut qu'elles évitent les « paradoxes de l'accompagnement »¹³⁰¹ avec une posture qui rappelle celle du « maître ignorant »¹³⁰² de Joseph Jacotot, c'est-à-dire d'un maître qui tout d'abord se veut « émancipateur » et qui pour cette raison, veut que l'autre veuille apprendre sans se substituer à lui¹³⁰³ et dans un rapport d'égalité. Autrement dit, nous nous référons à l'appropriation d'une posture qui permet au travailleur de « se donner sa propre forme » et d'agir de manière libre, rationnelle et responsable, de nourrir son individualité et d'être soutenu dans son parcours d'autonomie.

En se positionnant au cœur cette posture, Coopaname et Doc Servizi peuvent conduire le travailleur autonome vers la réappropriation de son travail au-delà des logiques néolibérales et soutenir non seulement son processus d'intégration dans un « salariat au-delà du salariat »¹³⁰⁴, mais aussi lui apprendre comment se réaliser en tant que soi-même.

¹³⁰¹ LERBET-SERENI Frédérique, “Accompagnement et autonomie : un évident paradoxe ?”, *Éducation permanente*, vol. 4, n° 205, 2015.

¹³⁰² RANCIÈRE Jacques, *Le maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*, Paris, Fayard, 1987.

¹³⁰³ MOREAU Didier, “Sénèque: l'éducation métamorphique et l'émancipation”, *Rassegna di pedagogia*, vol. 72, n° 1-2, 2014, pp. 151-170.

¹³⁰⁴ BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella (eds.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, Nancy, PUN - Éditions Universitaires de Lorraine, 2012.

BIBLIOGRAPHIE

PREMIÈRE PARTIE : ENJEUX ET MÉTHODOLOGIE

Livres

ALBARELLO Luc, *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*, Bruxelles, De Boeck, 2011.

ALLEGRI Giuseppe - CICCARELLI Roberto, *Il Quinto Stato. Perché il lavoro indipendente è il nostro futuro. Precari, autonomi, free lance per una nuova società*, Milano, Ponte delle Grazie, 2013.

ARDOINO Jacques - LOURAU René, *Les pédagogies institutionnelles*, Paris, PUF, 1994.

ARENDT Hannah, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1994.

ASHLEIGH Melanie *et al.*, *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, Milano, Pearson, 2014.

BACHOFEN Blaise - ELBAZ Sion - POIRER Nicolas (dir.), *Cornelius Castoriadis. Réinventer l'autonomie*, Paris, Sandre, 2008.

BARBIER Jean-Marie (dir.), *Savoir théoriques et savoir d'action*, Paris, PUF, 1996.

BARBIER René, *La Recherche Action*, Paris, Economica, 1996.

BARNARD Chester, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.

BARTOLETTI Roberta, *Tempo e lavoro nella società postindustriale. Le politiche del tempo tra autonomia individuelle e integrazione sociale*, Milano, FrancoAngeli, 1998.

BASILE Elisabetta - LUNGHINI Giorgio - VOLPI Franco, *Pensare il capitalismo. Nuove prospettive per l'economia politica*, Milano, FrancoAngeli, 2013, version numérique.

BEAUD Stéphane - WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, La Découverte, 2010.

BERKOWITZ Leonard (dir.), *Advances in experimental social psychology. Vol. 13*, New York, Academic Press, 1980.

BERTAGNA Giuseppe (dir.), *Alternanza scuola lavoro. Ipotesi, modelli, strumenti dopo la riforma Moratti*, Milano, FrancoAngeli, 2003.

BERTAGNA Giuseppe, *Valutare tutti, valutare ciascuno. Una prospettiva pedagogica*, Brescia, La Scuola, 2004.

BERTAGNA Giuseppe, *Autonomia. Storia, bilancio e rilancio di un'idea*, Brescia, La Scuola, 2008.

BERTAGNA Giuseppe, *Dall'educazione alla pedagogia. Avvio al lessico pedagogico e alla teoria dell'educazione*, La Scuola, Brescia, 2010.

BERTAGNA Giuseppe (dir.), *Il pedagoga Rousseau*, Brescia, La Scuola, 2014.

BERTAGNA Giuseppe - CASANO Lilli - TIRABOSCHI Michele, *Apprendimento permanente e certificazione delle competenze*, in MAGNANI Mariella - TIRABOSCHI Michele (dir.), *La nuova riforma del lavoro*, Milano, Giuffrè, 2012.

BERTAGNA Giuseppe *et al.*, *Processi educativi e progettualità pedagogica*, Torino, Tirrenia Stampatori, 1998.

BERTAGNA Giuseppe - TRIANI Pierpaolo (dir.), *Dizionario di didattica. Concetti e dimensioni operative*, Brescia, La Scuola, 2013.

BLANC Louis, *L'organisation du travail*, Paris, Bureau de la Société de l'Industrie Fraternelle, 1839.

BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance. I lavoratori della conoscenza e il loro futuro*, Milano, Feltrinelli, 2011, version numérique.

BOLOGNA Sergio - FUMAGALLI Andrea, *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari di postfordismo in Italia*, Milano, Feltrinelli, 1997.

BOST Elisabeth *et al.*, *L'économie sociale et solidaire. Une guide pour une autre société*, Paris, Bruno Leprince, 2013.

BOUGHZALA Imed - ERMINE Jean-Louis (dir.), *Management des connaissances en entreprise*, Paris, Hermes Sciences, 2004.

BOUTINET Jean-Pierre - DENOYEL Noël - PINEAU - ROBIN Jean-Yves (dir.), *Penser l'accompagnement adulte*, Paris, PUF, 2007.

BRUNI Attila - GHERARDI Silvia, *Studiare le pratiche lavorative*, Bologna, Il Mulino, 2007.

BRUNI Luigino, *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Milano, Mondadori, 2006.

- BRUNI Luigino - ZAMAGNI Stefano, *L'économie civile*, Bologna, Il Mulino, 2015.
- BRUNI Luigino - ZAMAGNI Stefano, *L'économie civile*, Bologna, Il Mulino, 2004
- BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella (dir.), *Un salariat au-delà du salariat ?*, Nancy, PUN - Editions Universitaires de Lorraine, 2012.
- CAILLE Alain, *Dé-penser l'économie. Contre le fatalisme*, Paris, La Découverte, 2005.
- CARDANO Mario, *La ricerca qualitativa*, Bologna, Il Mulino, 2011.
- CASILLO Ilaria *et al.* (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013.
- CASTELVETRI Laura, *Le fonti del diritto del lavoro*, Padova, CEDAM, 2010.
- CASTORIADIS Cornelius, *Domaines de l'homme*, Paris, Seuil, 1986.
- CASTORIADIS Cornelius, *La Montée de l'insignifiance*, Paris, Seuil, 1996.
- CASTORIADIS Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975.
- CAUMIÈRES Philippe, *Castoriadis : critique sociale et émancipation*, Paris, Textuel, 2011.
- CÉFAÏ Daniel, *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 2003.
- CEGOLON Andrea, *Competenza: dalla performance alla persona competente*, Soveria Mannelli (CZ), Rubbettino, 2008.
- COHEN Daniel, *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Paris, Seuil, 2006.
- COSTLEY Carol - ELLIOTT Geoffrey - GIBBS Paul, *Doing Work Based Research: Approaches to Enquiry for Insiders Researchers*, London, SAGE, 2010.
- DACHEUX Éric - GOUJON Daniel, *Principes d'économie solidaire*, Paris, Ellipses, 2011.
- DAVENPORT Thomas, *Thinking for a living. How to get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, trad. it. *Il mestiere di pensare. Migliorare la performance e i risultati dei knowledge worker*, Milano, Etas, 2006.
- DE LAGASNERIE Geoffroy, *La dernière leçon de Michel Foucault. Sur le néolibéralisme, la théorie et la politique*, Paris, Fayard, 2012.

DEMOUSTIER Danièle, *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte, 2001.

DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien, *L'apport des entreprises d'économie sociale au débat sur la recomposition du travail et de l'activité*, in *Mondialisation et régulation sociale*, Paris, L'Harmattan, 2003.

DESROCHE Henry, *Entreprendre d'apprendre. D'une autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action*, Paris, Les éditions ouvrières, 1991.

DE TERSSAC Gilbert, *Come cambia il lavoro. Efficacia, autonomia, valorizzazione delle competenze*, Milano, Etas Libri, 1993.

DI NICOLA Patrizio (dir.), *Da Taylor a Ford*, Roma, Ediesse, 2005.

DOVIGO Fabio, *Osservazione e formazione. Manuale per l'osservazione dei contesti educativi*, Milano, FrancoAngeli, 2003.

DRAPERI Jean-François, *L'Economie sociale : utopie, pratiques, principes*, Paris, Presses de l'économie sociale, 2009.

DRAPERI Jean-François, *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise*, Paris, Dunod, 2012.

DRAPERI Jean-François, *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, Paris, Dunod, 2014.

DRUCKER Peter, *Managing in the Next Society*, 2002, trad. it. *Il management della società prossima ventura*, Monza, Etas, 2002

DUDERZET Aurélie, *La connaissance dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 2013.

EME Bernard - LAVILLE Jean-Louis, *Les petits boulots en questions*, Paris, Syros/Alternatives, 1988.

ENGELS Friedrich, *Socialisme utopique et socialisme scientifique*, tr. fr. 1950.

<http://classiques.uqac.ca/classiques/Engels_friedrich/socialisme_scientifique/socialisme_scientifique.pdf>.

FAUQUET Georges, *Le secteur coopératif*, Paris, PUF, 1935.

FELBER Christian, *L'economia del bene comune. Un modello economico che ha futuro*, Milano, Tecniche Nuove, 2012.

FERRARY Michel - PESQUEUX Yvon, *Management de la connaissance*, Paris, Economica, 2011.

FERRATON Cyrille, *Associations et coopératives. Une autre histoire économique*, Toulouse, ERES, 2007.

FIORENTINI Gianluca - SCARPA Carlo, *Cooperative e mercato. Aspetti organizzativi, finanziari e di strategie*, Roma, Carocci, 1998.

FORAY Dominique, *L'économie de la connaissance*, Paris, La Découverte, 2009.

FOUCAULT Michel, *Dits et écrits*, Paris, Gallimard, 2001.

FOUCAULT Michel, *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France. 1978-1979*, Paris, Gallimard, 2004, tr. it. *Nascita della biopolitica. Corso al Collège de France (1978-1979)*, Milano, Feltrinelli, 2015.

FRÉMEAUX Philippe, *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Paris, Alternatives Économiques, 2011.

FRÉMEAUX Philippe, *L'évaluation de l'apport de l'économie sociale et solidaire. Rapport de mission à Monsieur Benoît Hamon*, République française, Ministère de l'Économie et des Finances, 2013.

FREY S. Bruno - FREY MARTI Claudia, *Glück – Die Sicht der Ökonomie*, 2010, trad. it. *Economia della felicità*, Bologna, Il Mulino, 2012.

FRIEDMANN Georges, *Où va le travail humain ?*, Paris, Gallimard, 1950.

GIDE Charles, *La coopération : conférences de propagande*, Paris, Larose, 1900, p. 96.

GINSBORG Paul - LABATE Sergio, *Passioni e politica*, Torino, Einaudi, 2016, version numérique.

GORZ André, *Il lavoro debole. Oltre la società salariale*, Roma, Edizioni Lavoro, 1994.

GORZ André, *Métamorphose du travail. Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée, 1988, tr. it. *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*, Torino, Bollati Boringhieri, 2001².

GORZ André, *L'immatériel. Connaissance, valeur et capital*, Paris Galilée, 2003, tr. it. *L'immateriale. Conoscenza, valore e capitale*, Torino, Bollati Boringhieri, 2003.

GREENHOUSE Steven, *The Big Squeeze : Tough Times for the American Worker*, New York, Anchor Books, 2009.

GRIECO Anna Maria, *Lavoro parasubordinato e diritto del lavoro*, Napoli, E. Jovene, 1983.

HAMMERSLEY Paul - ATKINSON Paul, *Ethnography. Principles in practice*, Oxon (CA) - New York, (USA), Routledge, 1995.

HAYEK Friedrich, *Essais de philosophie, de science politique et d'économie*, Paris, Les Belles Lettres, coll. « Bibliothèque classique de la liberté », 2007.

HELY Matthieu - MOULEVRIER Pascale, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, Paris, La Dispute, 2013.

HIEZ David, *Coopératives. Création, organisation, fonctionnement*, Paris, Éditions Dalloz, 2013.

HORKHEIMER Max - ADORNO Theodor Wiesegrund, *Dialettica dell'Illuminismo*, Torino, Einaudi, 1997.

HUSSERL Edmund, *Filosofia prima. Teoria della riduzione fenomenologica*, Soveria Mannelli (CZ) Mannelli, Rubettino, 2007.

HUGON Marie-Anne - SEIBEL Claude, *Recherches impliquées, recherches-action : le cas de l'éducation*, Bruxelles, De Boeck, 1988.

IMBERT Francis - Groupe de Recherche en Pédagogie Institutionnelle (GRPI), *Méditations, institutions et loi dans la classe. Pratiques de Pédagogie Institutionnelles*, Paris, ESF, 1994

INTORRELLA Salvatore, *Identità professionale e apprendimento nell'arco della vita*, Brescia, La Scuola, 2012.

JACQUES Elliott, *Work, Creativity, and Social Justice*, 1970, tr. it. *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Torino, Bollati Boringhieri, 2010.

JOSSA Bruno - BUONOCORE Vincenzo (dir.), *Organizzazioni economiche non capitalistiche. Economia e diritto*, Bologna, Il Mulino, 2003.

KOHN Alfie, *No contest. The Case against Competition. Why we lose in our race to win*, Boston/New York, Houghton Mifflin Company, 1986/1992.

LACLAU Ernesto - MOUFFE Chantal *Hegemony and Socialist Strategy. Towards a radical Democratic Politics*, New York-London, Verso, 1985.

- LALLEMENT Michel, *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil, 2015.
- LAURENT Daniel, *La pédagogie institutionnelle. Origines, méthodes et pratiques*, Toulouse, Privat, 1982.
- LAVILLE Jean-Louis (coor.), *L'économie solidaire*, Paris, CNRS, 2011.
- LAVILLE Jean-Louis - CATTANI Antonio David (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Desclée de Brouwer, 2006.
- LE BOTERF Guy, *Compétence et navigation professionnelle*, Paris, Les Editions d'Organisation, 2000.
- LEV Baruch, *Intangibles. Management, Measurement, and Reporting*, Washington, Brookings Institution Press, 2001.
- LÉVY Pierre, *World philosophie : le marché, le cyberspace, la conscience*, Paris, Odile Jacob, 2000, version numérique.
- LEVINAS Emmanuel, *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*, Paris, Kluwer, 1981.
- LOURAU René, *L'analyse institutionnelle*, Paris, Les Editions de Minuit, 1970.
- LUNGHINI Giorgio, *Conflitto crisi incertezza. La teoria economica dominante e le teorie alternative*, Torino, Bollati Boringhieri, 2012, version numérique.
- LUNGHINI Giorgio, *Teorie economiche non liberiste*, Milano, Casa della Cultura, 2014, version numérique.
- LYOTARD Jean-François, *La condition postmoderne : rapport sur le savoir*, Paris, Minuit, 1979.
- MAGNANI Mariella - TIRABOSCHI Michele (dir.), *La nuova riforma del lavoro*, Milano, Giuffrè, 2012.
- MARSHALL Alfred, *Scritti sull'economia cooperativa*, Bologna, Il Mulino, 2014.
- MAZZOLI Enea - ZAMAGNI Stefano (dir.), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2005.
- MEDÀ Dominique, *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Champs-Flammarion, 1998.

MONTEDORO Claudia, *Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica*, Milano, FrancoAngeli, 2002.

MOSCA Gaetano, *Lezioni di storia delle istituzioni e delle dottrine politiche*, 1937, tr. fr., *Histoire des doctrines politiques depuis l'Antiquité jusqu'à nos jours*, Paris, Payot, 1955.

OUCHI William, *Theory Z*, New York, Avon Books, 1981.

OURY Fernand - VASQUEZ Aïda, *Vers une pédagogie institutionnelle ?*, Vigneux, Matrice, 1997.

PAIS Ivana, *La rete che lavora. Mestieri e professioni nell'era digitale*, Milano, Egea, 2012.

PASQUARELLA Angelo, *Il quinto stato. Ovvero l'irresistibile ascesa dei knowledge worker nelle aziende*, Milano, Guerini e Associati, 2011.

PELLERAY Michele, *Dirigere il proprio apprendimento*, Brescia, La Scuola, 2006.

PERRET Bernard, *Les nouvelles frontières de l'argent*, Paris, Le Seuil, 1999.

PETITFILS Jean-Christian, *Les Socialismes utopiques*, Paris, PUF, 1977.

PIAGET Jean, *L'épistémologie génétique*, Paris, PUF, 1970.

PICCARDO Claudia - BENOZZO Angelo, *Etnologia organizzativa. Una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, Lodi, Raffaello Cortina, 1996.

PIKETTY Thomas, *Le capital au XXI siècle*, Paris, Seuil, 2013.

POLANYI Karl, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, 1983.

POLANYI Michael, *The tacit dimension*, Gloucester, Mass, Peter Smith, 1983.

POTOCKI MALICET Danielle, *Éléments de sociologie de l'entreprise*, Paris, Economica, 2006.

GROUPE D'ÉTUDES COOPÉRATIVES GEORGES FAUQUET, *Un coopérateur réaliste : Georges Fauquet*, Centre d'études coopératives de la Haute Savoie, 1969.

PRIORE Michael J. - LABEL Charles F., *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York, Basic Books, 1984.

RANCIÈRE Jacques, *Le maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*, Paris, Fayard, 1987.

REY Bernard, *Les compétences transversales en question*, Paris, ESF Éditeur, 1996.

REYBAUD Louis, *Études sur les réformateurs ou les socialistes modernes. Saint-Simon. Charles Fourier. Robert Owen*, Paris, Guillaumin, 1844.

RESWEBER Jean-Paul, *La recherche-action*, Paris, PUF, 1995.

RESWEBER Jean-Paul, *Les pédagogies nouvelles*, Paris, PUF, 2015.

RIFKIN Jeremy, *The End of Work – The Decline of The Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, 1995, tr. it. *La fine del lavoro. Il declino della forza lavoro globale e l'avvento dell'era post-mercato*, Milano, Mondadori, 2012.

RIVA Franco, *Come il fuoco. Uomo e denaro*, Assisi, Cittadella, 2011.

SALANI Mario P., *Lezioni cooperative. Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa*, Bologna, Il Mulino, 2006.

SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, Bologna, Il Mulino, 2008.

SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, goWare, version numérique, 2015.

SENGE Peter, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday Currency, 1990.

SCHUMPETER Joseph, *Capitalisme, socialisme et démocratie. La doctrine marxiste. Le capitalisme peut-il survivre ? Le socialisme peut-il fonctionner ? Socialisme et démocratie*, Paris, Petite bibliothèque Payot, 1942.

SENNET Richard, *The Corrosion of Character. The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*, New York-London, Norton, 1998 tr. it. *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Milano, Feltrinelli, 2001.

SETTIS Bruno, *Fordismi. Storia politica della produzione di massa*, Bologna, Il Mulino, version numérique, 2016.

STUART MILL John, *Principes d'économie politique*, Paris, Guillaumin, 1873.

TAPSCOTT Don - WILLIAMS Anthony D., *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portolio, 2006.

TAYLOR Frederick Winslow, *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1967.

TÖNNIES Ferdinand, *Gemeinschaft und Gesellschaft*, Leipzig, Verlag di Fues, 1887.

TRINCHERO Roberto, *Manuale di ricerca educativa*, FrancoAngeli, Milano 2002.

VARELA Francisco, *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*, Paris, Le Seuil 1988.

VARELA Francisco THOMPSON Evan - ROSCH Eléonor, *L'inscription corporelle de l'esprit. Sciences cognitives et expérience humaine*, Paris, Le Seuil, 1993.

VIENNEY Claude, *Socio-économie des organisations coopératives, Tome 1*, Paris, CIEM, 1980.

VIENNEY Claude, *L'économie sociale*, Paris, La Découverte, 1994.

VILLARD Claude, *Socialisme et communisme français*, Malakoff, Armand Colin, 1978.

WALRAS Léon, *Les associations populaires de consommation, de production et de crédit : leçons publiques faites à Paris en janvier et février 1865*, Paris, Dentu, 1865.

ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2008.

Revue et documents

ALLEMAND Sylvain, "L'économie sociale et solidaire à l'heure de l'entrepreneuriat social", *Marché et organisations*, vol. 1, n° 11, 2010.

ASSOCIAZIONE NUOVI LAVORI, *Le "buone pratiche" nella formazione continua. Progetto F.A.R.O.LAB.*, Janvier 2011. Disponible ici :

<http://www.istruzioneformazioneelavoro.marche.it/Portals/4/Documenti/Report_buone_pratiche.pdf>.

"Avant la grève de mardi, la tension monte entre les taxis et les VTC", *Le Figaro*, 20 janvier 2016. Disponible ici : < <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/01/20/20002-20160120ARTFIG00279-avant-la-greve-de-mardi-la-tension-monte-entre-les-taxis-et-les-vtc.php>>.

BARBIER René, "La recherche-action existentielle", *Pour*, n° 90, 1983.

BERTAGNA Giuseppe, "Per un sistema superiore dell'istruzione e della formazione. Ritardi, urgenze, prospettive", *Formazione Persona Lavoro*, vol. 4, n° 12, 2014.

BISAULT Laurent - DEROYON Julien, “L’économie sociale, des principes communs et beaucoup de diversité”, *Insee Première*, n° 1522, 2014.

BSI-ECONOMICS, *L’Économie sociale et solidaire, entre rôle palliatif et modèle alternatif*, 16 Juin 2015. Disponible ici : <<http://www.economiematin.fr/news-ess-france-developpement-marche-economie-solidaire>>.

BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, “Du désir d’autonomie à l’indépendance. Une perspective sociohistorique”, *La nouvelle revue du travail*, n° 5, 2014.

CHANIAL Philippe - LAVILLE Jean-Louis, *Économie sociale et solidaire : le modèle français*, Septembre 2014. Disponible ici : <<http://www.ess-europe.eu/fr/publication/economie-sociale-et-solidaire-le-modele-francais>>.

CHAVAGNEUX Christian, “Le capitalisme numérique réinvente le XIXe siècle”, *Alternatives Économiques*, n° 348, 2015.

CLANCY Josh, “The seer of Silicon Valley : Yuval Noah Harari”, *The Sunday Times*, 21 août 2016.

COENEN-HUTHER Jacques, “Pouvoir, autorité, légitimité”, *Revue européenne des sciences sociales*, vol. 43, n° 131, 2005.

COLOMBO Enzo, “Etnografia dei mondi contemporanei. Limiti e potenzialità del metodo etnografico nell’analisi della complessità”, *Rassegna Italiana di Sociologia*, vol. 42, n° 2, 2001.

COMITO Vincenzo, “Sharing economy, alcune conseguenze”, *Sbilanciamoci.info*, 25 juin 2016.

COOP FR, *Panorama sectoriel des entreprises coopératives*, 2016.

CORNELIUS Castoriadis, “Marxisme et théorie révolutionnaire”, *Socialisme et Barbarie*, n° 39, 1965.

CORSANI Antonella, “Rent and subjectivity in neoliberal cognitive capitalism”, *Knowledge Cultures*, vol. 1, n° 4, 2013.

DEMOUSTIER Danièle, “L’économie sociale et solidaire face aux mutations du travail : l’expérience française”, *Comparaisons internationales*, n° 18, 2004.

DEMOUSTIER Danièle - COLLETIS Gabriel, “L’économie sociale et solidaire face à la crise : simple résistance ou participation au changement ?”, *Recma*, n° 325, 2012.

DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIERE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. Rapport final*, étude pour la DIES-Mire, Ministère du Travail et des Affaires sociales, Institut d'études politiques de Grenoble, Eseac, 2003. Disponible ici : <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00109327>>.

DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIERE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, "L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire", *Recma*, n° 290, 2003.

DRAPERI Jean-François, *Support de cours : Les entreprises coopératives. Édition 2014*, Coop FR, 2014.

ESPAGNE François, *Les coopératives ouvrières de production entre utopies fondatrices et idéologies concurrentes*, 2000 (Disponible sur le site des Scop).

ESPAGNE François, *Le statut légal des coopératives ouvrières de production (Scop) en France*, 2001 (Disponible sur le site des Scop).

ESPAGNE François, *111 ans d'histoire de la Confédération Générale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production*, 2001 (Disponible sur le site des Scop).

ESPAGNE François, *Des modèles originels à un modèle original. Remémoration de l'histoire du statut et des outils des SCOP*, 2009 (Disponible sur le site des Scop).

ESPAGNE François, *Identifier et définir les SCOP. Quelques réflexions personnelles sur la définition, l'identité et l'appellation des sociétés coopératives ouvrières de production*, 2009 (Disponible sur le site des Scop).

FRÉMEAUX Philippe, "L'économie sociale et solidaire, virage ou mirage ?", *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 2, n° 94, 2012.

FRÉMEAUX Philippe, *Quel potentiel de développement pour l'économie sociale et solidaire ?*, Fondation Charles-Léopold Mayer, 2012.

GORZ André, "La personne devient une entreprise. Note sur le travail de production de soi", *Revue du MAUSS*, vol. 2, n° 18, 2001.

GRÉGOIRE Maud, *Les enjeux de l'entrepreneuriat collectif*, Janvier 2016. Disponible ici : <<http://smartbe.be/fr/comprendre/publications/education-permanente/les-enjeux-de-lentrepreneuriat-collectif/>>.

HESS Charlotte - SCHAEPELYNCK Valentin, "Institution, expérimentation, émancipation : autour de la pédagogie institutionnelle", *Tracés. Revue de Sciences humaines*, n° 25, 2013.

HIEZ David, “Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop”, *Recma*, n° 299, 2006.

LALLEMENT Michel - LAVILLE Jean Louis (dir.), “Qu’est ce que le tiers secteur ? Associations, économie solidaire, économie sociale”, *Sociologie du Travail*, vol. 42, n.°4, 2000.

LE PLAY Frédéric, *Annales*. Disponible ici : <http://www.annales.org/archives/x/leplay.html>.

LERBET-SERENI Frédérique, “Accompagnement et autonomie : un évident paradoxe ?”, *Education permanente*, vol. 4, n° 205, 2015.

LERBET-SERENI Frédérique, “Système, paradoxe et relation pédagogique. Les nouages de la relation et des savoirs”, *Les dossiers des Sciences de l’Education*, n° 3, 2000.

LEWIN Kurt, “Action Research and Minority Problems”, *Journal of Social Issues*, vol. 2, n° 4, 1946.

MEDICO Chiara, “Formazione continua, spina nel fianco dei professionisti italiani”, *Repubblicadeglistagisti.it*, 3 octobre 2014. Disponible ici : <http://www.repubblicadeglistagisti.it/article/formazione-continua-il-dilemma-dei-professionisti-italiani>

MOREAU Didier, “Sénèque: l’éducation métamorphique et l’émancipation”, *Rassegna di pedagogia*, vol. 72, n° 1-2, 2014.

NICOLI Massimiliano, “‘Io sono un’impresa.’ Biopolitica e capitale umano”, *Aut aut*, n° 356, 2012.

NICOLI Massimiliano - PALTRINIERI Luca, “Il management di sé e degli altri”, *Aut aut*, n° 362, 2014.

PAIS Ivana - CASTRATARO Daniela, “Crowdfunding and free labor: gift, exploitation or investment?”, *Sociologia del lavoro*, n° 133, 2014.

PALTRINIERI Luca, “Regards croisés. Le management vu par les Sciences humaines et sociales. Questions à Luca Paltrinieri”, *Thaâtre*, n° 1, 2016.

RANCIÈRE Jacques, “L’actualité du Maître ignorant : entretien avec Jacques Rancière, réalisé par Andrea Benvenuto, Laurence Cornu, et Patrice Vermeren à Paris le 24 janvier 2003”, *Le Télémaque*, n° 27, 2005.

REY Claudie - SITNIKOFF Françoise, “Télétravail à domicile et nouveaux rapports au travail”, *Revue Interventions économiques*, n° 34, 2006.

SEGHEZZI Francesco, “Le trasformazioni del lavoro, un tentativo di periodizzazione. Appunti per una ricerca”, *Working Paper ADAPT*, n° 168, 2015.

SEGHEZZI Francesco, “L’uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci”, *Working Paper ADAPT*, n° 171, 2015.

TOSQUELLES François, “Pédagogie et psychothérapie institutionnelle”, *Revue de psychothérapie institutionnelle*, n° 2-3, 1966.

TRUJILLO Elsa, “Deliveroo, Take Eat Easy : les livreurs luttent pour leurs droits”, *Le Figaro*, 12 Août 2016. Disponible ici : <<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2016/08/12/32001-20160812ARTFIG00189-deliveroo-take-eat-easy-les-livreurs-luttent-pour-leurs-droits.php>>.

VIENNEY Claude, “Vers une analyse économique du secteur coopératif”, *International Archives of Sociology of Cooperation*, n° 8, 1960.

WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Janvier 2016. Disponible ici : <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf>.

Conférences, congrès et colloques

BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *De l'accès aux droits sociaux à l'utopie d'une coopérative multi-active, Communication pour les JIST 2016*, Athènes, 11-13 mai 2016.

CORSANI Antonella, *Antonella Corsani : le projet « zone grise »*, Universités d'automne 2013. Aller fort fort lointain ?, Coopaname.

ESPAGNE François, *Économie sociale et solidaire : histoire et valeurs*, Forum régional de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire en Rhône-Alpes, Lyon, 11 janvier 2008.

PALTRINIERI Luca, *Managing Subjectivity Neoliberalism, Human Capital and Empowerment*, The Center for Contemporary Marxism Abroad (Fudan, Shanghai) and Actuel Marx (Paris), November 7-8th, 2015, Fudan University, Shanghai: Subjects and Subjectivity in Era of the Neoliberal Globalization.

Autres (lois, décrets, etc.)

Décret n°81-1125, 15 décembre 1981

Loi 18 décembre 1915

Loi n° 47-1775, 10 septembre 1947

Loi n° 78-763, 19 juillet 1978

Loi n° 84-578, 9 juillet 1984

Loi n° 85-703, 12 juillet 1985

Loi n° 87-571, 23 juillet 1987

Loi n° 88-15, 5 janvier 1988

Loi n° 92-643, 13 juillet 1992

SÉNAT, *Formation professionnelle : le droit de savoir. Rapport*, 13 juillet 2016.

Disponible ici : <<https://www.senat.fr/rap/r06-365-1/r06-365-11.html>>.

Sitographie

Afecreation – Agence France Entrepreneur : <<https://www.afecreation.fr>>.

Coop FR : <<http://www.entreprises.coop>>.

Le portail de l'Économie et des Finances – République Française : <<http://www.economie.gouv.fr>>.

Legifrance – Le service public de la diffusion du droit – République Française : <<https://www.legifrance.gouv.fr>>.

Les Scic : <<http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/>>.

Les Scop : <www.les-scop.coop>.

Matrice du « bilan du bien commune » :

<<https://www.ecogood.org/de/gemeinwohl-bilanz/gemeinwohl-matrix/>>.

DEUXIÈME PARTIE : ÉTUDE DE CAS

Livres

BIENAIMÉ Hélène *et al.*, *Comment créer votre entreprise ?*, Levallois-Perret, Studyrama, 2016.

BOST Élisabeth, *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Valence, Repas, 2011.

BOST Élisabeth *et al.*, *L'économie sociale et solidaire. Une guide pour une autre société*, Paris, Bruno Leprince, 2013.

BRUNI Luigino - ZAMAGNI Stefano, *L'economia civile*, Bologna, Il Mulino, 2015.

BRUNI Luigino, *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione, economia e società civile*, Milano, Mondadori, 2006.

CASTORIADIS Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975.

COLLECTIF MANUCOOP, *Faire société : le choix des coopératives. La Manufacture coopérative*, Éditions du Croquant, Bellecombe-en-Bauges 2014.

COSTA Giovanni - GIANECCHINI Martina, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, 2009, McGraw-Hill, Milano.

DEWEY John, *Logique, la théorie de l'enquête*, Paris, PUF, 1938.

DRAPERI Jean-François, *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, Paris, Dunod, 2014.

DRAPERI Jean-François, *Parcourir sa vie. Se former à l'autobiographie raisonnée*, Paris, Presses de l'économie sociale, 2016².

FRÉMEAUX Philippe, *La nouvelle alternative ?*, Paris, Alternatives Économiques, 2011.

FROGER Valérie, *Le guide complet de la création d'entreprise*, Paris, L'Entreprise, 2011.

HIGELÉ Jean-Pascal - LHUILLIER Vincent (dir.), *L'Économie sociale et solidaire face aux défis de l'innovation sociale et du changement de société*, Nancy, PUN, 2014.

JACQUES Elliott, *Work, Creativity, and Social Justice*, 1970, tr. it. *Lavoro, creatività e giustizia sociale*, Milano, Bollati Boringhieri, 2010³.

JOSSA Bruno - BUONOCORE Vincenzo (dir.), *Organizzazioni economiche non capitalistiche. Economia e diritto*, Bologna, Il Mulino, 2003.

MAZZOLI Enea - ZAMAGNI Stefano (dir.), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2005.

MILL John Stuart, *Principes d'économie politique*, Paris, Guillaumin, 1873.

PAPIN Robert, *La création d'entreprise. Créer, gérer, développer, reprendre*, Paris, Dunod, 2015.

PONCIN Béatrice, *Salariés sans patron?*, Éditions du Croquant, Bellecombe-en-Bauges 2004.

QUERRIEN Anne, *L'école mutuelle. Une pédagogie trop efficace ?*, Paris, Les Empêcheurs de Penser en Rond, 2005.

RANCIÈRE Jacques, *Le maître ignorant. Cinq leçons sur l'émancipation intellectuelle*, Paris, Fayard, 1987.

RESWEBER Jean-Paul, *La recherche-action*, Paris, PUF, 1995.

SALANI Mario P., *Lezioni cooperative. Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa*, Bologna, Il Mulino, 2006.

VIENNEY Claude, *Socio-économie des organisations coopératives*, Paris, CIEM, 1980.

ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2008.

Revue et documents

ABDELNOUR Sarah, "L'auto-entrepreneur : une utopie libérale dans la société salariale ?", *Lien social et Politiques*, n° 72, 2014.

AVISE, *Créer une coopérative d'Activités et d'Emploi*, 2011. Disponible ici : <http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/2011_avise_creercae.pdf>.

BALLON Justine, *Rapport d'activité. Coopérations coopanamiennes. Entre utopies et mise en œuvre*, Master II en Management d'organisation, Université Paris 1 Pantheon-Sorbonne, 2014.

BATTO Véronique - ROUSSEAU Sylvie, “Hausse des créations d’entreprises en 2014, notamment des sociétés”, *Insee Première*, n° 1534, 2015. Disponible ici : <<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1283553>>.

BENKO Georges, “Géographie des mutations industrielles. Le phénomène des pépinières d’entreprises”, *Annales de Géographie*, vol. 98, n° 550, 1989.

BODET Catherine - DE GRENIER Noémie - LAMARCHE Thomas, “La coopérative d’activités et d’emploi à la recherche d’un modèle productif”, *Recma*, n° 329, 2013.

BOISSIN Jean-Pierre *et al.*, “Les croyances des étudiants envers la création d’entreprise. Un état des lieux”, *Revue française de gestion*, vol. 11, n° 180, 2007.

BOCQUET François, “Le marketing de la singularité”, *Échanges. Le blog de François Bocquet*, 1^{er} Septembre 2015. Disponible ici : <<http://www.francoisbocquet.com/6339-le-marketing-de-la-singularite.html>>.

BONNETÊTE Félix - ROUSSEAU Sylvie, “Les créations d’entreprises en 2015 : net repli des immatriculations de micro-entrepreneurs”, *Insee Première*, n° 1583, 2016. Disponible ici : <<https://www.insee.fr/fr/statistiques/1908149>>.

BOUDES Mélissa, “Repenser le travail à l’intersection des ordres institutionnels Le cas des coopératives d’activités et d’emploi”, *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 269-270, 2015.

BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, “Les coopératives d’activités et d’emploi : pratiques d’innovation institutionnelle”, *Revue française de socio-économie*, n° 15, 2015.

BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella - ROSSIGNOL-BRUNET Mathieu, *Rapport enquête Revenus-Temps. Coopaname et Oxalis*, Juin 2016.

COOPANAME, *Grande encyclopédie universelle allégée de tout ce qui ne concerne pas le fonctionnement de Coopaname.*

COOPANAME, *Petit vade-mecum avec de vrais morceaux de l’histoire de Coopaname et de son projet dedans, mais pas que...*

COOPANAME, *Rapport d’activité 2012.*

COOPANAME, *Rapport d’activité 2013.*

COOPANAME, *Rapport d’activité 2014.*

COOPANAME, *Rapport d’activité 2015.*

COUCAULT Gaële, *Coopaname, Coopérative d'Activités et d'Emploi francilienne. Un modèle économique innovant : entreprendre dans un cadre collectif. Quel « collectif » ?*, Mémoire M2 en Management des organisations, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2010.

COUR DES COMPTES, *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises. Rapport d'évaluation. Tome 1*, 2012.

DARBUS Fanny, "L'accompagnement à la création d'entreprise. Auto-emploi et recomposition de la condition salariale", *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 5, 2008.

DELGA Carole, *Promulgation de la loi sur l'Economie Sociale et Solidaire : pour une croissance économique créatrice d'emplois non de localisables*, Communiqué de Presse, 1 Août 2014.

DELVOLVE Nathalie - VEYER Stéphane, "La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une Coopérative d'Activités et d'Emploi", *Recma*, n° 319, 2011.

DEMOUSTIER Danièle - ROUSSELIÈRE Damien - CLERC Jean-Marc - CASSIER Benoît, *L'entreprise collective : unité et diversité de l'économie sociale et solidaire. Rapport final*, étude pour la DIES-Mire, ministère du Travail et des Affaires sociales, Institut d'études politiques de Grenoble, Eseac, 2003.

EUROSTAT STATISTIC EXPLAINED, *Statistics on small and medium-sized enterprises*, 2016. Disponible ici :

<http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_small_and_medium-sized_enterprises>.

FAURE Jérôme, *The Social Economy. Preparing the ground for innovative responses to current challenges. France*, Host Country Report, 10-11 December 2012.

FAYOLLE Alain, "Nécessité et opportunité : les 'attracteurs étranges' de l'entrepreneuriat", *Pour*, n° 1, 2010.

FRENKEL Amnon - SHEFER Daniel - MILLER Michal, "Public versus Private Technological Incubator Programs : Privatizing the Technological Incubators in Israel", *European Planning Studies*, vol. 16, n° 2, 2008.

FROGER Valérie, *Pépinière, couveuse, incubateur, accélérateur: quelle différence?*, 17 Mai 2016. Disponible ici : <http://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/etapes-creation/pepiniere-couveuse-incubateur-accelerateur-quelle-difference_1792854.html>.

GLESS Étienne, *Envie de monter votre boîte ? Profitez du statut d'étudiant-entrepreneur !*, L'Étudiant, 25 Septembre 2015. Disponible ici : <<http://www.letudiant.fr/jobsstages/creation-entreprise/envie-de-monter-votre-boite-7-raisons-de-profiter-du-statut-d-etudiant-entrepreneur.html>>.

GRÉGOIRE Maud, *Les enjeux de l'entrepreneuriat collectif*, Janvier 2016. Disponible sur : <<http://smartbe.be/fr/comprendre/publications/education-permanente/les-enjeux-de-lentrepreneuriat-collectif/>>.

HANNON Paul - CHAPLIN Paul, "Are incubators good for business? Understanding incubation practice—the challenges for policy", *Environment and Planning C : Government and Policy*, vol. 21, n° 6, 2003.

HIEZ David, "Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop", *Recma*, n° 299, 1996.

INSEE, "Entreprises créées en 2010 : sept sur dix sont encore actives trois ans après leur création", *Insee Première*, n° 1543, 2015. Disponible ici : <<http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1543/ip1543.pdf>>.

MARCHESNAY Michel, "Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise", *Revue internationale PME*, vol. 21, n° 2, 2008.

MESSENGHEM Karim - SAMMUT Sylvie, "Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n° 1, 2010.

MOREAU Didier, "Sénèque: l'éducation métamorphique et l'émancipation", *Rassegna di pedagogia*, vol. 72, n° 1-2, 2014.

PASDELOU-BARGONI Anne, *Les coopératives d'activités et d'emploi*, Mémoire pour le diplôme de Master 2 Droit social, Université de Nantes, Présenté et soutenu le 7 septembre 2015.

PUPION Pierre-Charles, "Le rôle de l'incubateur public dans la création d'entreprises innovantes : le cas Etincel", *Gestion 2000*, vol. 29, n° 6, 2012.

RICE Mark P., "Co-production of Business Assistance in Business Incubators: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n° 2, 2002.

SAMMUT Sylvie, "L'accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité", *ADREG*, 2003.

SANGIORGIO Joseph - VEYER Stéphane, "Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale", *Projectics / Proyética / Projectique*, vol. 1, n° 1, 2009.

STERVINO Sandrine - NOEL-LEMAITRE Christine, “Les coopératives d’activités et d’emploi (CAE) : un outil juridique au service d’un entrepreneuriat responsable”, *Management & Avenir*, n° 20, 2008.

TALAYRACH Sophie, *Loi ESS : quels changements pour Coopaname ?*, Disponible ici: < <http://www.coopaname.coop/actualite/loi-ess-quels-changements-pour-coopaname>>.

VERGONJEANNE François, “Le métier de formateur et l’ingénierie pédagogique”, *Actualités en analyse transactionnelle*, n° 143, 2012.

VEYER Stéphane, *Le méso-entrepreneuriat : nouvelle frontière des CAE ?*, Mémoire pour le CNAM-CESTES Diplôme de dirigeant de coopérative d’activités et d’emploi, 2007.

VEYER Stéphane - SANGIORGIO Joseph, “L’entrepreneuriat collectif comme produit et projet d’entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d’Activités et d’Emploi”, *Revue de l’Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2, 2006.

ZAÏBET GRESELLE Olfa, “Vers l’intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas”, *Management & Avenir*, vol. 4, n° 14, 2007.

Conférences, congrès et colloques

BALLON Justine - BODET Catherine, *De l’action à la recherche, de la recherche à l’action : l’émancipation par le savoir. L’expérience de la Coopérative d’Activités et d’Emploi Coopaname*, 3e Sommet international des coopératives, Québec, Octobre 2016.

BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, *De l’accès aux droits sociaux à l’utopie d’une coopérative multi-active*, Communication pour les JIST 2016, Athènes, 11-13 mai 2016.

DELVOLVE Nathalie - VEYER Stéphane, *De la coopérative d’activités et d’emploi à la mutuelle de travail : produire du droit pour accompagner un projet politique d’économie sociale*, Riuess, 2009.

DUQUENNE Luc, *Les politiques d’encouragement à la création de petites entreprises en France : création d’entreprise ou entrepreneuriat ?*, intervention au V^{ème} Congrès de l’Académie de l’Entrepreneuriat sur « Innovation et évolution des pratiques entrepreneuriales », 4-5 octobre 2007.

MARMUSE Christian, *Éloge de la singularité ou l’essence de la stratégie*, VI^{ème} Conférence de l’AIMS, Montréal, 1997.

NOVELLI Hervé, *La révolution auto-entrepreneur*, Ouverture du Colloque “Le statut de la liberté”, 22 juin 2010. Disponible sur : <<http://www.fondapol.org/debats/1849/>>.

VEYER Stéphane, *Coopaname : les entrepreneurs associés, ou comment repenser le travail*, Séminaire Économie et sens, École de Paris du management, 28 avril 2011.

Sitographie

Afecreation – Agence France Entrepreneur : <<https://www.afecreation.fr>>.

Alter-Bâtir : <<http://www.alterbatir.fr>>.

Clara : <<http://www.cae-clara.fr>>.

Cnam : <<http://www.cnam.fr>>.

Coopaname : <<http://www.coopaname.coop/>>.

Coopéa : <www.copea.fr>.

Coopératifs : <<http://www.creersaboite.fr/content/cooperatifs-lentrepreneuriat-salarie-dans-les-services-la-personne>>.

Coopérer pour entreprendre : <www.cooperer.coop>.

Gouvernement – République Française : <<http://www.gouvernement.fr/>>.

Insee : <<http://www.insee.fr/>>.

La Fabrique – Aviva : <<https://lafabrique-france.aviva.com/cms/participez>>.

Manufacture Coopérative : <<http://manufacture.coop>>.

Oxalis <<http://www.oxalis-scop.fr/>>.

SmartBe : <<http://smartbe.be>>.

Synintra : <<https://www.synintra.com/plateforme-collaborative/creons-lien-entre-nos-entreprises.html>>.

Union de couveuses : <<http://www.uniondescouveuses.com/>>.

TROISIÈME PARTIE : COMPARAISON CRITIQUE AVEC L'ITALIE

Livres

AMATORI Franco - COLLI Andrea (dir.), *Imprenditorialità e sviluppo economico. Il caso italiano (secc. XIII-XX)*, Milano, Egea, 2009.

ALLEGRI Giuseppe - CICCARELLI Roberto, *Il Quinto Stato. Perché il lavoro indipendente è il nostro futuro. Precari, autonomi, free lance per una nuova società*, Milano, Ponte delle Grazie, 2013.

BATTILANI Patrizia - SCHRÖDER Harm G. (dir.), *Un'impresa speciale. Il movimento cooperativo dal secondo dopoguerra a oggi*, Bologna, Il Mulino, 2013.

BENEDET Andrea, *Come creare una start up in proprio con mille euro. Dalla passione al lavoro dei sogni*, Milano, Giunti 2014.

BERTAGNA Giuseppe, *Lavoro e formazione dei giovani*, Brescia, La Scuola, 2011.

BIAGI Marco - TIRABOSCHI Michele. *Istituzioni di diritto del lavoro*, Milano, Giuffrè Editore, 2012.

BOLOGNA Sergio - BANFI Dario, *Vita da freelance. I lavoratori della conoscenza e il loro futuro*, Milano, Feltrinelli, 2011, version numérique.

BOLOGNA Sergio - FUMAGALLI Andrea, *Il lavoro autonomo di seconda generazione. Scenari di postfordismo in Italia*, Milano, Feltrinelli, 1997.

CAFFERATA Roberto - DOSSENA Giovanna, *Spirito imprenditoriale e formazione d'impresa. I risultati di un'indagine empirica nazionale*, Bologna, Il Mulino, 2012.

CASTORIADIS Cornelius, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil, 1975.

DAGNINO Emanuele - TIRABOSCHI Michele (dir.), *Verso il futuro del lavoro. Analisi e spunti su lavoro agile e lavoro autonomo*, Adapt University Press, version numérique, 2016.

FABBRI Fabio (dir.), *Il movimento cooperativo nella storia d'Italia 1861-2011*, Roma, Ediesse, 2011.

FOGLIO Antonio, *Start up. La guida completa per chi vuole mettersi in proprio e creare da zero un'impresa di successo*, Milano, FrancoAngeli, 2010.

FORNASARI Massimo - ZAMAGNI Vera, *Il Movimento Cooperativo in Italia. Un profilo storico-economico (1854-1992)*, Firenze, Vallecchi, 1997.

FROGER Valérie, *Le guide complet de la création d'entreprise*, Paris, L'Entreprise, 2011.

GENTILI Claudio, *Scuola e impresa. Teorie e casi di partnership pedagogica*, Milano, FrancoAngeli, 2012.

GERVASONI Anna, *Dall'idea all'impresa. Il ruolo degli incubatori*, Milano, Guerini, 2004.

GORZ André, *Métamorphose du travail, Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée 1988, tr. it. GORZ André, *Metamorfosi del lavoro. Critica della ragione economica*, Torino, Bollati Boringhieri, 2001.

GRANATA Mattia, *Impresa cooperativa e politica. La duplice natura del conflitto*, Milano, Mondadori, 2005.

GRIECO Anna Maria, *Lavoro parasubordinato e diritto del lavoro*, Napoli, E. Jovene, 1983.

IVONE Massimo, *La mutualità prevalente nelle cooperative*, Bari, Cacucci, 2014.

JOSSA Bruno - BUONOCORE Vincenzo, *Organizzazioni economiche non capitalistiche. Economia e diritto*, Bologna, Il Mulino, 2003.

MAZZOLI Enea - ZAMAGNI Stefano (dir.), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2005.

PAPIN Robert, *La création d'entreprise. Créer, gérer, développer, reprendre*, Paris, Dunod, 2015.

SALANI Mario P. (dir.), *Lezioni cooperative. Contributi ad una teoria dell'impresa cooperativa*, Bologna, Il Mulino, 2006.

SALANI Mario P. (dir.), *Nuove lezioni cooperative*, Bologna, Il Mulino, 2008.

SAPELLI Giulio, *La cooperazione: impresa e movimento sociale*, goWare, 2015, version numérique.

SUPIOT Alain, *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion, 1999.

ZAMAGNI Stefano - ZAMAGNI Vera, *La cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2008.

Revues et documents

ABDELNOUR Sarah, "L'auto-entrepreneur : une utopie libérale dans la société salariale ?", *Lien social et Politiques*, n° 72, 2014.

ACTA, *Statuto del lavoro autonomo: vogliono cancellare 86.000 firme per Daniela Fregosi. Ma non solo!*, 15 Janvier 2016. Disponibile ici : <<http://www.actainrete.it/2016/01/statuto-del-lavoro-autonomo-vogliono-cancellare-80-000-firme-per-daniela-fregosi-ma-non-solo/>>.

ALCINI Fabio, “Doc Servizi: una guida per le partite IVA in musica (e non)”, *Music-tracks.com*, 20 Novembre 2016. Disponibile ici : < <http://www.musictraks.com/doc-servizi.html>>.

ALLEANZA DELLE COOPERATIVE ITALIANE, *Alleanza Cooperative Cultura – Proficuo incontro con direttore per lo spettacolo dal vivo del Mibact*, 25 Novembre 2016. Disponibile ici : < <http://www.alleanzacooperative.it/l-alleanza/alleanza-cooperative-cultura-proficuo-incontro-con-direttore-per-lo-spettacolo-dal-vivo-del-mibact.html>>.

ALLEANZA DELLE COOPERATIVE ITALIANE, “Le cooperative attive in Italia. 2009-2014”, *Note e commenti*, n° 27, 2015, p. 1.
Disponibile ici : <<http://www.alleanzacooperative.it/wp-content/uploads/2015/03/Note-e-commenti-n27-Marzo-2015.pdf>>.

BADIALI Elisa, “*WORK TOGETHER - Right Now*” *Coworking, cooperazione e creatività*, Fondazione Ivano Barberini, 27 Mai 2014. Disponibile ici : <http://www.fondazionebarberini.it/ricerca_auto-organizzazione-coworking.html>

BIA Silvia, “‘Stop false cooperative’: una proposta di legge contro sfruttamento e illegalità”, *Il Fatto Quotidiano*, 15 Juin 2015. Disponibile ici : <<http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/06/15/stop-false-cooperative-una-proposta-di-legge-contro-sfruttamento-e-illegalita/1780443/>>.

BIAGI Marco, *Saggio per il Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia*, 2001.

BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella - ROSSIGNOL-BRUNET Mathieu, *Rapport enquête Revenus-Temps. Coopaname et Oxalis. Synthèse*, Juin 2016.

BUREAU Marie-Christine - CORSANI Antonella, “Les coopératives d’activités et d’emploi : pratiques d’innovation institutionnelle”, *Revue française de socio-économie*, n° 15, 2015.

CHAVAGNEUX Christian, “Le capitalisme numérique réinvente le XIXe siècle”, *Alternatives Economiques*, n° 348, 2015.

CHIAPPA Chiara, *Sintesi CCNL allegata al contratto*, 2014.

CHIAPPA Demetrio, “L’importanza del manifesto. Come l’arte diventa valore”, *Doc Magazine*, n° 1, vol. 1, 2014.

CHIAPPA Demetrio, “Primo CCNL per i lavoratori dello spettacolo in cooperativa”, *Doc Magazine*, n° 3, vol. 1, 2014.

CHIAPPA Demetrio, “Gli incontri che cambiano la vita”, *Doc Magazine*, n° 9, vol. 2, 2015.

CHIAPPA Demetrio, “Sharing o shadow economy?”, *Doc Magazine*, n° 12, vol. 3, 2016.

CICCARELLI Roberto, “La rivoluzione del lavoro. Come i freelance hanno ricreato il mutualismo”, *Doppiozero.it*, 9 Février 2015. Disponibile ici : <<http://www.doppiozero.com/materiali/web-analysis/la-rivoluzione-del-lavoro>>.

COMITO Vincenzo, “Sharing economy, alcune conseguenze”, *Sbilanciamoci.info*, 25 juin 2016.

CONFCOMMERCIO, *Ddl lavoro autonomo: via libera dal Senato*, 3 Novembre 2016. Disponibile ici : <<http://www.confcommercio.it/-/ddl-lavoro-autonomo-via-libera-dal-senato>>.

COUR DES COMPTES, *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises. Rapport d'évaluation. Tome 1*, 2012.

DI PALMA Sibilla, “Niente stipendio, mi pagano in voucher”, *d.repubblica.it*, 17 Juin 2016. Disponibile ici : <http://d.repubblica.it/attualita/2016/06/17/news/voucher_lavoro_precariato_lavoro_subordinato_emersione_lavoro_in_nero_diritti-3124545/>.

DOC SERVIZI, “Decreto palchi 2135”, *Doc Magazine*, n° 0, vol. 1, 2014.

DOC SERVIZI, “Assegni familiari. Cosa sono e a chi spettano”, *Doc Magazine*, n° 2, vol. 1, 2014.

DOC SERVIZI, “Una relazione di valore per il tuo brand”, *Doc Magazine*, n° 6, vol. 2, 2015.

DOC SERVIZI, “Doc Visioni”, *Doc Magazine*, n° 7, vol. 2, 2015.

DOC SERVIZI, “A Verona una due giorni dedicata ai social network”, *Doc Magazine*, n° 10, vol. 3, 2016.

DOC SERVIZI, “La formazione passa dal web”, *Doc Magazine*, n° 9, vol. 2, 2015.

DOC SERVIZI, “Progetto legalità”, *Doc Magazine*, n° 14, vol. 3, 2016.

DOC SERVIZI, “Doc Sviluppa. I nuovi collaboratori esterni”, *Doc Magazine*, n° 14, vol. 2, 2015.

DOC SERVIZI, *Statuto della società cooperativa Doc Servizi*.

DOC SERVIZI, *Regolamento interno ex legge 142/2001*.

FAYOLLE Alain, “Nécessité et opportunité : les ‘attracteurs étranges’ de l’entrepreneuriat”, *Pour*, n° 1, 2010.

FAYOLLE Alain - PEREIRA Brigitte, “L’encouragement à l’auto-entrepreneuriat est-il une bonne politique publique pour l’esprit d’entreprendre et la création d’entreprises ?”, *Gérer et Comprendre*, n° 107, 2012.

IDEA STARTUP, “Startupzionario”, *Idea Startup*. Disponible ici : <https://www.ideastartup.it/startupzionario/>.

IL FATTO QUOTIDIANO, “Disoccupazione giovanile, nuovo record: è al 44,2%. In Italia senza lavoro il 12,7%”, 31 Juillet 2015. Disponible ici : <http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/07/31/disoccupazione-giovanile-nuova-impennata-e-al-44-italia-senza-lavoro-il-127/1922723/>.

IL SOLE 24 ORE, “Soluzioni operative: cooperative a mutualità prevalente e riflessi fiscali”, *Diritto e Pratica delle Società*, n° 19, 2008.

IL SOLE 24 ORE, “Unioncamere: +45mila imprese nel 2015, si torna ai livelli del 2007”, 1 Février 2016. Disponible ici : <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-02-01/unioncamere-45mila-imprese-2015-si-torna-livelli-2007--121316.shtml?uuiid=ACA8SCLC>.

IL SOLE 24 ORE, “Disoccupazione giovanile. 37,9% in Italia, in Europa la media è del 22%”, *Info Data*, 9 Février 2016. Disponible ici : <http://www.infodata.ilsole24ore.com/2016/02/09/disoccupazione-giovanile-379-in-italia-in-europa-la-media-e-del-22/>.

INPS, *Le système des tickets*. Disponible ici : <http://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=5592>.

ISTAT, *Demografia d’impresa*, 7 Août 2014. Disponible ici : http://noi-ita-lia2015.istat.it/index.php?id=7&user_100ind_pi1%5Bid_pagina%5D=70&cHash=d3cd98f575f96dd89f8633e8a6717fa8.

LEVRATTO Nadine - SERVERIN Evelyne, “L’auto-entrepreneur, instrument de compétitivité ou adoucissant de la rigueur ? Bilan de trois années de fonctionnement du régime”, *Revue de la régulation*, n° 12, 2012.

MARCHESNAY Michel, “Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise”, *Revue internationale PME*, vol. 21, n° 2, 2008.

MAZUYER Emmanuelle, “Les mutations des droits du travail sous influence européenne”, *Revue de la régulation*, n° 13, 2013. Disponible ici : <<http://regulation.revues.org/10117>>.

MENICHINELLI Massimo, “FabLab, siamo tra i primi 3 al mondo. Ecco la mappa italiana dei Makers”, *Chefuturo.it*, 13 Mars 2015. Disponibile ici : <<http://www.chefuturo.it/2015/03/fablab-siamo-trai-primi-3-al-mondo-fablab-siamo-trai-primi-3-al-mondo-ecco-la-mappa-italiana-dei-makers/>>.

MINGOLLA Giusy, “Un supporto alla creazione di impresa. Sostenere e diffondere sul territorio la nuova imprenditorialità come cultura e politica del lavoro e come strumento di industrializzazione”, *Impresa & Stato*, n° 39, 1997.

PITTONI Valentino, “La cooperazione di produzione”, *La cooperazione italiana*, 27 février 1922.

RASETTI Federico, “#MAKEINDOC”, *Doc Magazine*, n° 14, vol. 3, 2016.

Recommandation du Parlement européen et du Conseil sur les compétences clés pour l'éducation et la formation tout au long de la vie, 18 Décembre 2006.

SACCO Antonio Carlo, “Chi è il lavoratore autonomo? A proposito del DDL AS 2233”, *Archivio interventi Bollettino ADAPT*.

SACCONI Maurizio, *A.S. n. 2233*, “Misure per la tutela del lavoro autonomo e misure per il lavoro agile” e *A.S. n. 2229*, “Adattamento negoziale delle modalità di lavoro agile nella quarta rivoluzione industriale”, Février 2016. Disponibile ici : <<http://www.bollettinoadapt.it/s-n-2233-misure-per-la-tutela-del-lavoro-autonomo-non-imprenditoriale-e-misure-volte-favorire-larticolazione-flessibile-nei-tempi-e-nei-luoghi-del-lavoro-subordinato-e/>>.

SAMMUT Sylvie, “L’accompagnement de la petite entreprise en création : entre autonomie, improvisation et créativité”, *ADREG*, 2003.

SILVIA - FREELANCECAMP, “Doc Servizi supporta il #freelancecamp”, *Freelancecamp*, 7 Juillet 2016. Disponibile ici : <<http://freelancecamp.net/doc-servizi-supporta-il-freelancecamp/>>.

TIMPONE Giuseppe, “Dramma occupazione in cifre: la crisi manda in fumo 3,5 milioni di posti di lavoro”, *Investireoggi.it*, 16 Settembre 2016, Disponibile ici : <https://www.investireoggi.it/economia/crisi-lavoro-35-milioni-posti-fumo-dal-2008/?refresh_ce>.

TRIPODI Alessia, “Lavoro autonomo, ecco le nuove tutele per i freelance”, *Il Sole 24 Ore*, 3 Novembre 2016. Disponibile ici : <<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-11-03/dl-lavoro-autonomo-primo-ok-senato-piu-welfare-i-professionisti-082432.shtml?uuid=AD36nQoB>>.

UFFICIO STUDI CONFCOMMERCIO, *Commento alle charts “Riavviare la crescita, il ruolo delle professioni nel terziario di mercato”*, 12 Ottobre 2016.

UFFICIO STUDI CONFCOMMERCIO, *Dalla grande recessione alla ripresa ? Segnali positivi, ma fragili*, 8 Juin 2016. Disponibile ici : <<http://www.confcommercio.it/documents/10180/9049904/Dalla%20Grande%20Recessione%20alla%20ripresa%20-%20Assemblea.pdf>>.

VESENTINI Ilaria, “Coop di produzione e lavoro verso l’alleanza con i servizi: conti 2015 in recupero ma previsioni pessimistiche”, *Il Sole 24 Ore*, 29 Février 2015. Disponibile ici <<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-02-29/coop-produzione-e-lavoro-l-alleanza-i-servizi-conti-2015-recupero-ma-previsioni-pessimistiche-122815.shtml?uuid=ACUynFeC>>.

VIETA Marcelo, “Le nuove cooperative di produzione e lavoro e il fenomeno del workers buyout”, *Euricse.eu*. Disponibile ici : <<http://www.euricse.eu/it/projects/le-nuove-cooperative-di-produzione-e-lavoro-e-il-fenomeno-del-workers-buyout/>>.

WORLD ECONOMIC FORUM, *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Janvier 2016. Disponibile ici : <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf>.

Autres (lois, décrets, etc.)

CONSTITUTION ITALIENNE (art. 43-46).

Loi 107/2015 aussi dénommée « La Buona Scuola ».

Titre VI, *Des entreprises coopératives et des mutuelles d’assurance*, du Livre V, dédié au *Travail*, arts. 2511-2544.

“Decreto Palchi” TU 81/2008, art. 88, c. 2 bis.

Sitographie

Acta - L’associazione dei freelance : <<http://www.actainrete.it>>.

Arduino : <<http://www.arduino.org>>.

Associazione Generale delle Cooperative Italiane : <<http://www.agci.it>>.

Centre d'études : <<http://www.docservizi.it/it-it/servizisumisura/centrostudi.aspx>>.

Coloro : <<http://provacoloro.com>>.

Confederazione cooperativa italiana : <<http://www.confcooperative.it>>.

Doc Creativity : <<http://www.docservizi.it/it-it/creativity.aspx>>.

Doc Crew : <<http://www.doccrew.it/Home.aspx>>.

Doc Discovery : <<http://www.docservizi.it/Discovery.aspx>>.

Doc Educational : <<http://www.doceducational.it/>>.

Doc Lab : <<http://www.docservizi.it/it-it/servizisumisura/doclab.aspx>>.

Doc Life : <<http://www.docservizi.it/Life.aspx>>.

Doc Live : <<http://www.doclive.it>>.

Doc Servizi - Servizi Contabili e Fiscali (SCF): <<http://www.docservizi.it/it-it/scf.aspx>>.

Doc Visioni <<http://www.docservizi.it/DocVisioni>>.

KeepOn : <<http://keeponlive.com>>.

Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue : <<http://www.legacoop.coop/quotidiano/>>.

Luiss EnLabs : <<http://luissenlabs.com>>.

Pianobar & events : <<http://www.pianobarandevents.com>>.

Shop : <<https://shop.freecomusic.com/it/>>.

SmartBe : <<http://smartbe.be/fr/>>.

SmartIt : <<http://smart-it.org>>.

Sponsorshow : <<http://www.docservizi.it/SponsorShow>>.

Stop false cooperative : <<http://www.stopfalsecooperative.it/proposta-di-legge/>>.

Talent Garden : <<http://talentgarden.org>>.

Time Warp Travel : <<http://www.twtviaggi.it>>.

Vidéo sur l'école de musique du Garda :

<<http://www.doclive.it/Notizie/2014/2014Dicembre/ScuolaDiMusicaDelGarda.aspx>>.

ANNEXES

ANNEXE 1 – Entretiens de recherche et observations

1. Coopaname (Paris)

1.1. Entretiens de recherche avec des permanents : 15

Permanents		
Qui	Rôle	Quand
Stéphane Veyer	ex-cogérant	17/05/2016
Joseph Sangiorgio	ex-cogérant	27/05/2016
Noémie de Grenier	cogérante	29/06/2016
Luc Mboumba	cogérant	06/07/2016
Hélène Vandebilcke	cogérante	22/08/2016
Viviane Leroy	coordinatrice générale	(14/10/2015) 01/06/2016
Damien Lopez	ex-chargé des collectifs sur Coopaname, e-commerce, com- munication sur le web	(24/11/2015) 18/05/2016
Vincent Jacquin	chargé d'accompagnement	25/05/2016 (26/08/2016)
Véronique Bousquet	chargée d'accompagnement, co- gérante de Coopératifs !	25/05/2016
Raffaella Toncelli	chargée d'accompagnement, responsable établissement de St.-Denis	23/05/2016
Carine Julien	entrepreneure salariée et chargée développement pédagogique	30/05/2016
Catherine Bodet	associées et directrice de Manu- coop	07/06/2016

*Entre parenthèse les rencontres non enregistrés

1.2. Entretiens de recherche avec des entrepreneurs : 13

Entrepreneurs		
Identification	Catégories*	Quand
Entrepreneur 1 (E1)	entrepreneur accompagné en CAPE	02/05/2016
Entrepreneur 2 (E2)	entrepreneur accompagné	04/05/2016
Entrepreneur 3 (E3)	entrepreneur salarié	16/05/2016
Entrepreneur 4 (E4)	entrepreneur associé	17/05/2016
Entrepreneur 5 (E5)	entrepreneur associé	23/05/2016
Entrepreneur 6 (E6)	entrepreneur en congé sans solde	26/05/2016
Entrepreneur 7 (E7)	entrepreneur accompagné	27/05/2016
Entrepreneur 8 (E8)	entrepreneur associé	08/06/2016
Entrepreneur 9 (E9)	entrepreneur sorti	22/06/2016

Entrepreneur 10 (E10)	entrepreneur salarié	30/06/2016
Entrepreneur 11 (E11)	entrepreneur accompagné	05/07/2016
Entrepreneur 12 (E12)	entrepreneur accompagné	05/07/2016
Entrepreneur 13 (E13)	entrepreneur accompagné	26/07/2016

* au moment de l'entretien

Âge :

- 25-35 ans : 3
- 36-45 ans : 4
- 56-65 ans : 3
- 66 et plus : 1
- 2 n'ont pas déclaré leur âge

En reconversion professionnelle : 8

Entrés à Coopaname après un licenciement : 3

À la retraite : 2

À Coopaname depuis :

- moins d'un an : 9
- entre 5 ans et 10 ans : 4

1.3. Observations participantes ateliers : 29

Quoi	Qui	Quand
Information collective	Viviane Leroy	08/09/2016
Cycles		
<i>Cycle de démarrage :</i>		
- Journée d'accueil et intégration	Damien Lopez	24/09/2016 à
- Démarrage de projet	Damien Lopez	24/10/2016
- Marketing	Raffella Toncelli	
- Communication	Véronique Bousquet	
- Prix de revient	Vincent Jacquin	
- Démarche commerciale	Vincent Jacquin	
- Point d'étape	Damien Lopez	
<i>Cycle accélér'action :</i>		
- Osez entreprendre	Jean Marie Chauvin	11/01/2016 à
- Améliorer votre communication	Caroline Rome Nathalie Golliet	05/02/2016
- Approchez vos clients avec aisance	Catherine Lesnes Philippe Martin	
- Action!	Marie Rachel Jolivet	
<i>Nouveau cycle d'intégration</i>		
- Journée d'intégration (J0)	Véronique Bousquet	21/01/2016
- Promo Bavard Organisé (J0,	Jérémie Wach-Castel	14/04/2016 à 05/07/2016

J1, J30, J60 et J90)		
<i>Ateliers</i>		
Contrat formation, quelles procédures à Coopaname	Viviane Leroy	14/10/2016
Facturation via l'extranet	Sophya Lahrach	19/10/2016
Prospection commerciale	Goénael Lebrault (EssCoop)	27/10/2016
Développer votre activité par le réseau prof physique	Carine Julien	22/02/2016
Construire un plan d'action pour développer son activité #2	Carine Julien	23/02/2016
Je détermine mon salaire	Stéphane Veyer	08/03/2016
Où passe mon argent ?	Stéphane Veyer	10/05/2016
Coopaname, c'est démocratique, mais comment ça marche?	Stéphane Veyer	31/05/2016
<i>Nouveaux ateliers</i>		
Atelier travailler son discours et sa communication	Raffaella Toncelli	02/06/2016 et 26/07/2016
Atelier travailler son prix : activité de service	Véronique Bousquet	07/06/2016

1.4.Observations participantes groupes : 2

Qui	Quand
COOPAC	20/11/2016
Déco et artisans	09/02/2016

1.5.Autre activités

Quoi	Quand
Comité de thèse	31/08/2015 07/01/2016
Présentation projet de recherche à la réunion mensuelle des accompagnateurs	08/01/2016
Agir coopératif, égalité, pouvoir : Regards croisés entre recherche et action sur « ce » qui permet la coopération	09/10/2015
Séminaire de formation « Piment »	12-13/10/2016
Présentation : Les Cigales	23/02/2016
Échanges autour des résultats de l'enquête sur les revenus	30/10/2016

“Mieux se connaître pour mieux se re-commander” : mensuelle spéciale Coop’adrink	10/03/2016
Université de Printemps	19/05/2016
Apéro jeunes coopérateurs	01/06/2016
Journée 2 de formation sur les techniques d’animation	10/06/2016
Discussion sur l’enquête : quoi faire des résultats ?	30/06/2016
Réunion enquête sur les revenus	26/09/2016

2. Doc Servizi (Verone, Italie)

2.1. Entretiens de recherche avec des permanents

Qui	Rôle	Quand
Demetrio Chiappa	Président DocServizi	02/12/2015
		21/03/2016
		20/06/2016
		20/09/2016
Chiara Chiappa	Directrice Metis	02/12/2015
	ex-CDA DocServizi	14/12/2015
	Centres d’études Doc	03/02/2016
	Servizi	21/03/2016
Gabriella Morelli	Responsable filiale de Vérone	09/12/2015
Gigi Tagliapietra	Responsable DocEducation	(09/12/2015)

2.2. Entretiens de recherche avec des artistes : 1

2.3. Observation rendez-vous individuel (09/12/2015)

2.4. Rendez-vous Coopaname et DocServizi sur Paris (09/02/2016)

3. Autres

3.1. CLARA (Paris)

Quoi	Quand
Réunion d’information	06/07/2016

Entretien de recherche avec la directrice Myriam Faivre	25/07/2016
--	------------

3.2. Autres entretiens

Qui	Quand
Jean-François Draperi CNAM	30/06/2015
Chiara Bertelli coordinatrice Legacoop Estense (Ferrara, Italie)	10/11/2015
Eric Duval Directeur Plaine de Co-working (Aubervilliers)	20/05/2016
Giuseppe Felchilcher Président ISB Brescia (Italie)	21/09/2016

ANNEXE 2 – Traces des entretiens et grilles d'observation

1. Coopaname

1.1. Entretien aux premiers personnes qui ont travaillé à Coopaname

Informations générales

1. Nom ?
2. Rôle ?
3. Quelle formation ?
4. Niveau de formation ?
5. Avez-vous des expériences précédentes dans la création d'entreprises (formation, activité, etc.) ?

Histoire de Coopaname

6. Conte libre
 - Origine
 - Modèle d'inspiration (NB Emilia Romagna)
 - Evolution
 - Objectifs
 - Perspectives futures
 - ...

Formation

7. Avez-vous une formation spécifique comme formateur ?
8. Comment la formation (atelier, accompagnement individuel) a été pensée au sein de Coopaname ?
9. Quelle place a la formation au sein du projet de Coopaname aujourd'hui ?
10. Quelles sont les valeurs qui sont/souhaitent être transmises avec la formation ?
11. Quels sont les finalités, les objectifs généraux/opérationnels de chaque moment de formation ?
12. Quelle est la priorité de la formation :
 - faire passer une philosophie d'action,
 - un savoir- faire/être,
 - des compétences...
 - ou pour le dire autrement, les moments de formation, qu'est-ce que c'est/ça veulent être : un lieu de formation, d'information, de création, de coopération... ?
13. Quel est le lien entre les valeurs coopératives et les pratiques mises en œuvre au sein des moments de formation ?
14. Quelle complémentarité existe-t-il entre les ateliers collectifs et le suivi individuel des entrepreneurs ?
15. Quels sont les méthodes pédagogiques auxquelles se réfère/souhaite se référer Coopaname ?

Enjeu politique

16. Qu'est-ce que signifie le terme « politique » à Coopaname ?
17. Quel rôle a la dimension politique à Coopaname ?
18. Quelle est l'influence de la dimension politique sur la gestion de l'entreprise ?

1.2. Entretien aux permanentes

Informations générales

1. Nom ?
2. Rôle et activités principales ?
3. Quelle formation ?
4. Niveau de formation ?
5. Depuis quand êtes-vous à Coopaname ?
6. Comment êtes-vous arrivé à Coopaname ?
7. Avez-vous des expériences précédentes dans la création d'entreprises (formation, activité, etc.) ?

a. Formation et rôle du permanent

8. Quel est votre rôle/activité ?
9. Depuis quand travaillez-vous dans la formation à Coopaname ?
 - 9.1. Parmi le premier
 - Avez-vous déjà des expériences dans ce domaine ? (comme formé et comme formateur)
 - Qui était votre référent ?
Histoire
 - Avez-vous participé au choix de la méthode de formation ?
 - Comment avez-vous choisi la méthode à utiliser avec les ES ?
 - Pourquoi ?
 - D'où vient ?
 - Il y a eu des changements méthodologiques pendant les années ?
 - 9.2. Depuis longtemps
 - Avez-vous déjà des expériences dans ce domaine ? (comme formé et comme formateur)
 - Qui était votre référent ?
 - Comment avez-vous été formé comme formateurs ?
 - Avez-vous participé au changement de la méthode générale ?
 - 9.3. Récentes
 - Avez-vous déjà des expériences dans ce domaine ? (comme formé et comme formateur)
 - Qui était votre référent ?
 - Comment avez-vous été formé comme formateurs ?
10. Avez-vous une formation spécifique comme formateur ?
 - Diplôme (Sciences de l'éducation)

- Autres types de formation formelle
 - Formation sur le tas
 - Coéducation (échange des bonnes pratiques)
11. Quelles sont les méthodes de formation utilisée à Coopaname ?
 12. Pouvez-vous identifier le secteur de provenance de ces méthodes ?
 13. Avez-vous appris votre méthode de formation avec la même méthode ? (Ex. formation collective apprise en formation collective)

Formation à Coopaname

14. Quelles sont les activités de formation prévues à Coopaname ?

a. Finalités, valeurs, objectifs

15. Comment la formation (atelier, accompagnement individuel) a été pensée au sein de Coopaname ?
16. Quelle place a la formation au sein du projet de Coopaname aujourd'hui ?
17. Quelles sont les valeurs qui sont/souhaitent être transmises avec la formation ?
18. Quels sont les finalités, les objectifs généraux/opérationnels de chaque moment de formation ?
19. Quelle est la priorité de la formation :
 - faire passer une philosophie d'action,
 - un savoir- faire/être,
 - des compétences...
 - ou pour le dire autrement, les moments de formation, qu'est-ce que c'est/ça veulent être : un lieu de formation, d'information, de création, de coopération... ?
20. Quel est le lien entre les valeurs coopératives et les pratiques mises en œuvre au sein des moments de formation ?
21. Quelle complémentarité existe-t-il entre les ateliers collectifs et le suivi individuel des entrepreneurs ?

Chargé d'accompagnement

22. Depuis quand êtes-vous chargé d'accompagnement ?
23. Avez-vous un domaine de préférence ?
24. Combien de personnes suiviez-vous ?
25. Etes vous régulièrement en contact avec eux ?
26. Quels sont vos devoirs comme chargé d'accompagnement ?
27. Quand vous entrez en contact avec un porteur de projet pour la première fois de quoi discuté avec lui/elle ?
28. Avez-vous eu des difficultés avec des porteurs de projet (ex. questions auxquelles vous ne savez pas répondre) ?
 - Si oui, à qui vous avez posé vos questions ?
29. Avez-vous eu des appréciations de la parte de porteurs de projet ?
 - Si oui, les quelles / pourquoi ? Envers qui ?
30. Avez-vous eu des doléances de la parte de porteurs de projet ?
 - Si oui, les quelles / pourquoi ? Envers qui ?

31. Comment vous définiriez la relation qui s'instaure entre vous et le porteur de projet ?
- Confidentielles
 - Amicale
 - De travail
 -
32. Comment décrieriez vous votre rôle comme chargé d'accompagnement ?

Ateliers

33. Quels ateliers gérez-vous ?
34. Depuis quand ?
35. Est-ce que vous avez choisi quels ateliers faire ou quelqu'un l'a vous confié ?
- Si oui, pourquoi ? Créez-vous des nouveaux ateliers ?
 - Si non, qui ?
36. Avez-vous participé à la mise en place de la méthode de l'atelier ?
- A quel niveau ? (entièrement, en partie, très peu)
 - Sur la base de quelles connaissance/compétences ?
37. Vous avez apprise la méthode de gestion de l'atelier par quelqu'un d'autre ?
- Qui ?
 - Comment ?

b. Méthodes d'animation

38. Quels sont les méthodes pédagogiques auxquelles se réfère/souhaite se référer Coopaname ?
39. Pouvez-vous identifier une méthode partagée à Coopaname en la création des ateliers ?
40. Quelles sont actuellement les spécificités des ateliers coopanamiens ?
41. Comment concilier besoins individuels et accompagnement collectif lors des ateliers ?
42. Comment permettre aux entrepreneurs d'être partie prenante dans ces ateliers ?
43. Est-ce qu'il y a un cadre théorique de référence ?
44. Quand vous démarrez un atelier y a-t-il des conditions à respecter que vous indiquez aux participants ? (ex. regard bienveillant, ...)
45. Comment définirez-vous votre atelier type ?
- Structure classique (beaucoup d'informations données par qui gère le cours)
 - Moitié classique moitié intervention de participant
 - Basé sur l'intervention de participant
46. Comment définirez-vous votre rôle dans l'atelier ?
- Modérateur / Facilitateur
 - Formateur (dans le sens de professeur)
47. Quelles méthodes utilisez-vous dans l'atelier ?
- Explication théorique
 - Support (diaporama, textes avant ou pendant l'atelier, etc.)
 - Jeu : dans quel moment ? Exemple ?
 - Exercice pratique
 - Exercice à groupe
48. Comment avez-vous appris ces méthodes ?

c. Organisation des ateliers

49. Y a-t-il une personne identifiée au sein de l'équipe qui coordonne globalement les différents cycles d'atelier ?
50. Existe-t-il des lieux/moments/espaces de parole proposés aux animateurs d'atelier pour concevoir, élaborer les contenus, et évoquer collectivement les vailles/difficultés rencontrées lors des ateliers ?
51. Pour quelles raisons les ateliers sont-ils pour certains réalisés par l'équipe de permanents, et pour d'autres par des entrepreneurs ? Quelle est la volonté de la coopérative par rapport à ces questions ?

d. Besoins des porteurs de projet

52. Quelles sont les compétences nécessaires à l'entrée à Coopaname ?
53. Qui sont actuellement les nouveaux arrivants à Coopaname ? Quel est leur niveau de formation initiale ?
54. Quels sont leurs besoins ? Quelles sont leurs demandes en termes de formation ? Est-ce que cela a évolué depuis ces dernières années ?
55. Quel est le niveau nécessaire pour pouvoir suivre les ateliers tels qu'ils sont actuellement réalisés ?

1.3. Entretien de recherche pour l'entrepreneur

Informations générales

1. Nom ?
2. Quelle formation ?
3. Niveau de formation ?
4. Quelle est votre activité ?
5. Vous :
 - êtes en reconversion
 - avez déjà pratiqué le travail que vous faite maintenant
6. Comment avez-vous découvert Coopaname ?
7. Pourquoi vous avez choisi d'entrer à Coopaname ?
 - Statut juridique
 - N'être pas seul dans le démarrage
 - Réseau
 - Question politique
 -
8. Depuis quand êtes-vous dans Coopaname ?
9. Vous avez :
 - un contrat d'accompagnement
 - Un contrat comme entrepreneur-salarié, depuis quand ?
10. Vous êtes au :
 - Temps plein
 - temps partiel (combien d'heures par mois ?)

11. Revenu de Coopaname :
 - Intégration du salaire
 - Revenu principal
 - Satisfait
 - Insatisfait

Formation

12. Vous vous sentez autonome dans votre activité ?
13. Coopaname a vous aidé ?
14. Comment ?
15. Qu'est-ce que vous pensez de la formation à Coopaname ?
16. Est-ce qu'il y a des domaines dans lesquels vous vous sentez plus forts ?
17. Quel était l'apport de Coopaname dans le développement de vos compétences ?
18. Est-ce qu'il y a des domaines dans lesquels vous vous sentez plus faibles ?
19. Quel était l'apport de Coopaname dans le développement de vos compétences ?
20. Est-ce que vous pensez d'avoir développé les compétences nécessaires pour gérer votre activité ? Pourquoi ?

a. accompagnement collectif

21. Qu'est-ce que vous pensez des ateliers du cycle de démarrage/cycle d'intégration ?
22. Qu'est-ce que vous pensez des autres ateliers ?
 - Contrats, facturation, ...
 - Autobiographie
 - Accel'eration
23. Quel est l'atelier que vous avez trouvé le plus utile ?
24. Plus intéressant ?
25. Moins utile ?
26. Moins intéressant ?
27. Le fait d'être toujours en groupe a vous aidez ou pas ?
 - Si oui, comment ?
 - Si non, pourquoi ?
28. Les connaissances obtenues sont suffisantes ?
29. Qu'est-ce que vous pensez de la méthode de formation utilisée à Coopaname ?

b. accompagnement individuel (Chargé d'accompagnement)

30. Quand êtes-vous entré quel était le rôle de votre chargé d'accompagnement ?
31. Maintenant quel est son rôle ?
32. Quand entrez-vous en contact avec lui ?
33. Comment ?

Coopération

34. Avez-vous eu l'occasion de travailler avec d'autres coopanamiens ?
 - Si oui, quand ?
 - Comment ?

35. Est-ce que vous êtes dans un groupe ?
- Si oui, lequel ? Marque ou métier ?
 - Comment vous êtes entez en contact avec les membres du groupe ?
 - Quels sont les objectifs de votre groupe ?
36. Comment faites-vous quand vous cherchez une information sur votre métier chez Coopaname?
37. Avez-vous l'intention de coopérer avec d'autre coopanamiens ?
- Si oui, pourquoi ?
 - Comment ?
 - Si non, pourquoi ?

Enjeu politique

38. Qu'est-ce que signifie, selon vous, le terme « politique » à Coopaname ?
39. Quel rôle a la dimension politique à Coopaname ?
40. Vous vous sentez représenté politiquement par Coopaname ?
- Si oui, pourquoi ?
 - Si non, pourquoi ?

Suggestions

41. Avez-vous des suggestions à faire pour améliorer les services offerts par Coopaname ?
42. La formation en détail ?

1.4. Grille observation groupes

Nom :

Rencontré le :

Typologie :

- Marque
- Métier
- ...

Fondateur/s :

Fondation : avril 2015

Comment est nait :

Membres :

- *Présents*
- *Absents*

Réunion vis à vis :

Moyens de communication :

Organisation :

Structure de prise de décisions :

Objectifs spécifiques :

Finalités transversales :

Etat :

Formation :

Autoréflexion :

Sur Coopaname :

Observations :

2. Autres entretiens

2.1. Première entretien avec le Président de Doc Servizi (Demetrio Chiappa)

Storia

1. Perché è nata Doc Servizi?
2. Perché avete scelto la struttura cooperativa?
3. Quali sono i numeri ad oggi?

Funzionamento

4. Ho letto sul sito che la cooperativa è in grado di “trasformare i vuoti normativi in nuove opportunità”, cosa significa? Quali sono questi vuoti normativi?
5. Chiunque entri nella cooperativa deve automaticamente diventare socio?
6. Qual è il processo decisionale nella cooperativa?

Soci

7. Quali servizi mette a disposizione la cooperativa ai soci artisti?
8. Quali sono i vantaggi che si trae a far parte di Doc Servizi?
9. In una brochure ho letto che chi entra a far parte della cooperativa unisce “i vantaggi della partita iva alle garanzie del lavoro dipendente”, cosa significa in pratica? Quali differenze ci sono da un artista che lavora in proprio?
10. Ho visto che tra i soci della cooperativa ci sono tante persone diverse (musicisti, piccoli artigiani e anche insegnanti di musica), che cos’hanno in comune tra loro queste figure?
11. Cosa significa che i soci “guadagnano dalla condivisione della struttura”?
12. Esiste un progetto interno con l’obiettivo di sviluppare le forme di cooperazione tra i soci?

Formazione

13. Ho visto che offrite corsi interni di formazione, di quale genere? Rivolti a chi?
14. Anche i soci possono offrire corsi di formazione?

ANNEXE 3 – Tableau pour l'analyse des documents écrits avec un exemple

Spécificités linguistiques	Spécificités du lexique	Personnalité linguistique	Spécificités structurelles	Aspects affectifs
<ul style="list-style-type: none"> - Synonyme, onomatopée, répétitions, musicalité et rythme, ... - Texte écrit à main, sur papier, imprimé sur quel papier - Quel style formel 	<ul style="list-style-type: none"> - mots abstraits ou concrets - les « micro métaphore » viennent d'où ? - néologisme, mots archaïques - précision terminologique - est-il claire qu'il parle à qui ? - contexte ou appartenance - omissions, genericité - noms explicites/génériques - références temporelles définis/indéfinis - précision des locutions adverbales 	<ul style="list-style-type: none"> - conscience dans l'utilisation des mots - intentionnalité, attentes, circonstances, objectifs - stratégie argumentative - « nesi di persuasion » utilisé pour influencer les destinataires 	<ul style="list-style-type: none"> - construction des phrases - répétitions insistantes - structure logique - structure thématique - contenus spécifiques (allégorie, proverbes, confidences) - modalités spécifiques (autorité, motions des affects, méta-communications) 	<ul style="list-style-type: none"> - relecture après - identification des significations affective

<p>Grande encyclopédie universelle allégée de tout ce qui ne concerne pas le fonctionnement de Coopaname <i>Encyclopédie des termes qui concerne divers secteurs de Coopaname et classifiés en : vie démocratique ; vie coopéra-</i></p>	<p>Style informel et souvent très ironique. Texte imprimé sur papier opaque. Caractères pas classiques.</p>	<p>Néologismes : coopaname ; groupe de marque. Langage spécifique dans Coopaname : affaires sociales (ressources humaines); annuaire coopaname ; ateliers (tous les cours de formation interne) ; permanents ; pot commun (11,5% de marge bruit donné à la coopéra-</p>	<p>Objectifs/attentes : répondre aux plus grands nombres des questions des nouveaux entrants. Stratégie argumentative : - couper le rythme sérieux avec informalité et ironie - renvoi au bon sens de chacun (autono-</p>	<p>Structure : - encyclopédie des concepts classés - rappels intérieurs à d'autres thèmes (internes au texte même, autres textes, pages internet, ...) Thèmes : classification existante</p>	<p>La dimension affective émerge quand on se réfère à la « vie démocratique » de Coopaname, à l'utopie, à les fondements dans l'économie sociale et solidaire, à la coopération, ... Ce concepts ne sont sou-</p>
---	---	---	---	--	---

tive/coopératives associées ; affaires sociales ; obligations légales/statut juridique/ les inclassables ; coordination générale ; accompagnement ; comptabilité/gestion

	<p>tive) ; honorable correspondant, chargé d'accompagnement/de mission (réfèrent à Coopaname) ; free lance ; multi-activité ; phrase magique ; unité de production. Métaphores : « jugeoute » ; « Jean Gabin, Louis Jovet, Michèle Morgan et les autres » sont célèbres acteurs français du passé. Référence dimension sociale et politique : démocratie ; égalité femmes-hommes ; genre ; salariat. Indication de l'activité du porteur de projet : unité de production ; marque ; projet ; activité ; métier ; savoir-faire ; Synonyme de porteur de projet : travailleur autonome ; coopérateur ; free lance ; spécialiste ; entrepreneur. Le mot :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « entrepreneur » : - Connotation négative : « auto-entrepreneur » 4 ; « vous n'êtes pas entrepreneur autonome » 	<p>mie) Les concepts plus importants sont signalés avec un signal d'attention qui est expliqué de la manière suivante « Je focalise mon neurone un instant, c'est une info importante ! ».</p>	<p><i>vie démocratique ; vie coopérative/ coopératives associées ; affaires sociales ; obligations légales/statut juridique/ les inclassables ; coordination générale ; accompagnement ; comptabilité/gestion</i> Contenus : plusieurs rappels à la vie démocratique, à la référence ouvrière, au choix coopérative, ... Deux contenus spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « jugeote » : référence au bon sens qui guide la vie coopérative - « phrase magique » : affirmer qu'on fait partie de Coopaname <p>Modalités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - autorité affirmée surtout avec les expressions ironiques (en faisant rire soulignent aussi des limites) - motions des affects avec la référence à la dimension utopique/ idéaliste du 	<p>vent express de manière explicite, mais il sont bien fixé dans l'imaginaire de la personne/des personnes qu'on écrit ce texte. Si la personne qui lit a cette sensibilité, elle va les reconnaître immédiatement. L'arrière plan politique émerge clairement.</p>
--	---	--	---	--

	<p>- Adjectif 2. Le mot « entreprise » apparaît 39 fois (Comité d'entreprise ; entreprise commune ; références légales ;...)</p>		<p>projet démocratique (mot « utopie » apparaît 2 fois)</p>	
--	--	--	---	--

ANNEXE 4 – Fiche de travail : vers une récupération des principes de l'éducation populaire française dans l'ESS ?

Aujourd'hui, l'éducation populaire semble garder une place centrale dans le mouvement associatif qui se trouve au cœur du projet de l'Économie sociale et solidaire, au côté des mutuelles et du mouvement coopératifs. Seulement le secteur « Jeunesse Éducation Populaire » compte en France plus de 430.000 associations d'éducation populaire (soit 49% du nombre total d'associations) et représente 1,4 % du PIB (soit 18 milliards d'euros) avec 680.000 employés et 6 millions de bénévoles. En outre, il faut souligner que beaucoup de dirigeants dans l'ESS viennent d'un parcours dans ces mouvements de jeunesse et d'éducation populaire¹³⁰⁵. Pour cette raison, Henri Pena-Ruiz a soutenu que les vertus pédagogiques de l'ESS « sont aussi celles de l'éducation populaire »¹³⁰⁶.

Mais d'où vient cette démarche imbriquée ?

La stricte liaison toujours existante entre éducation populaire et Économie sociale et solidaire trouve son origine dans des racines anciennes partagées, un parcours historique comparable et des objectifs en commun.

Au niveau d'origines historiques, l'éducation populaire a plus de deux cents ans d'histoire et elle naît, comme le souligne Geneviève Poujol, d'un projet idéal « de démocratisation de l'enseignement porté par des associations dans le but de compléter l'enseignement scolaire et de former de citoyens »¹³⁰⁷. Cette définition va nous aider à identifier les caractéristiques principales de l'éducation populaire et à les mettre en connexion avec l'ESS.

Dès son origine, l'éducation populaire représente un complément à l'éducation nationale, apparemment incapable d'accomplir seule la mission d'éducation à échelle nationale dans la France au milieu du XIX^{ème} siècle. A partir de sa naissance, elle a donc toujours occupé des espaces sociétaux mal pris en compte par les diverses institutions et les pouvoirs publics.

La mission historique de l'éducation populaire consiste dans l'instruction d'un citoyen autonome, responsable et capable de participer à la vie collective et de construire collectivement la démocratie. Comme l'explique Benigno Cacérès :

Donner à tous l'instruction et la formation nécessaires, afin qu'ils deviennent des citoyens aptes à participer activement à la vie du pays, c'est là une des idées essentielles qui ont guidé et guident encore les animateurs de l'éducation des adultes. Parallèlement, une conception "humaniste", parfois naïve mais qui ne manquait pas de grandeur, a conduit des intellectuels, conscients de l'injustice culturelle qui frappait le plus grand nombre, au désir de partager avec d'autres leur savoir¹³⁰⁸.

Dans ce cadre, les premières pratiques d'éducation populaire envisageaient surtout l'éducation de la partie la plus pauvre et notamment moins cultivée de la population. Avec les années, l'éducation populaire a élargi ses intérêts en commençant à s'occuper aussi de la jeunesse et du temps libre et de loisirs. A cause de son attention aux temps libre et de loisir, l'éducation populaire a obtenu l'appellation d'« éducation informelle » en opposition avec la dénomination d'« éducation formelle »

¹³⁰⁵ C. Maurel, *Education populaire et puissance d'agir. Les processus culturels de l'émancipation*, L'Harmattan, Paris 2010, p. 120.

¹³⁰⁶ Discours d'Henri Pena-Ruiz à l'Assises régionales de l'entrepreneuriat social, in CRESS PACA, *Rapport de synthèse 2006*.

¹³⁰⁷ G. Poujol, *Guide de l'animateur socio-culturel*, Dunod, Paris 1996, p. 115.

¹³⁰⁸ B. Cacérès, *Histoire de l'éducation populaire*, Edition du Seuil, Paris 1964, p. 5.

propre au système éducatif national¹³⁰⁹. Il s'ensuit que l'éducation populaire est souvent considérée comme une « éducation hors l'école »¹³¹⁰ et hors le travail¹³¹¹.

De la même manière que l'Économie sociale et solidaire, l'éducation populaire est alors née afin de poursuivre des objectifs sociaux qui n'étaient pas prises en compte par l'État et avec un but de démocratisation de la société, dans son cas avec le projet d'accès à l'éducation pour le plus grand nombre.

De plus, l'éducation populaire s'est développée au sein de la même mentalité associationniste d'où vient aussi l'Économie sociale et solidaire. Ce partage de racine devient particulièrement évident si on prend en considération le mouvement ouvrier. En effet, à la fois le courant d'économie sociale né par la tradition associationniste et la tradition d'éducation populaire ouvrière semble croître en parallèle avec les dates de l'histoire du mouvement ouvrier français.

Dès son origine, le projet ouvrier d'économie sociale était de répondre aux besoins des ouvriers en mettant en place des solutions collectives pour mieux faire face aux problèmes de santé, d'exploitation, de logement, mais aussi d'éducation des ouvriers. A la fin du XIX^{ème} siècle, ces besoins amenait le monde ouvrier à ne pas seulement s'organiser par la coopération et la mutualité, mais aussi à mettre en place bibliothèques et formations dans les domaines de l'économie, de la philosophie, de l'histoire, ...¹³¹². Du débout l'éducation faisait donc partie du projet émancipateur d'associationnisme ouvrier et, en particulier, elle avait le rôle de former l'esprit critique du peuple afin de le rendre capable de participer à la vie politique et sociale de la nation. C'est exactement à partir de ce constat, amplifié à nouveau par les répercussions de l'affaire Dreyfus (1895)¹³¹³, que sont aussi nées les Universités populaires¹³¹⁴. Ces universités, toujours existantes en France, étaient destinées aux adultes et,

¹³⁰⁹ F. Best, *Qu'est-ce que l'éducation populaire ?*, in A. Reston (dir.), *Education populaire, enjeu démocratique. Défis et perspectives*, L'Harmattan, Paris 2008, p. 11-12.

¹³¹⁰ O. Douard, *L'animation : une référence ambiguë à l'éducation populaire*, in A. Reston (dir.), *Education populaire, enjeu démocratique*, op. cit., p. 38.

¹³¹¹ On peut distinguer entre :

L'« éducation formel » est celui qui est dispensé dans un contexte organisé et structuré (par exemple dans un établissement d'enseignement ou de formation, ou sur le lieu de travail), et qui est explicitement désigné comme apprentissage (en termes d'objectifs, de temps ou de ressources). L'apprentissage formel est intentionnel de la part de l'apprenant; il débouche généralement sur la validation et la certification.

L'« éducation informel » découle des activités de la vie quotidienne liées au travail, à la famille ou aux loisirs. Il n'est ni organisé ni structuré (en termes d'objectifs, de temps ou de ressources). L'apprentissage informel possède la plupart du temps un caractère non intentionnel de la part de l'apprenant.

L'« éducation non-formel » est intégré dans des activités planifiées qui ne sont pas explicitement désignées comme activités d'apprentissage (en termes d'objectifs, de temps ou de ressources) mais qui comportent un important élément d'apprentissage. L'apprentissage non formel est intentionnel de la part de l'apprenant.

(Cf. S.A. Hart, *Apprentissage formel, informel, non-formel, des notions difficiles à utiliser... pourquoi?*, « Observatoire Compétences-Emplois (OCE) », IV, 2 (2013). Disponible ici : <<http://www.oce.uqam.ca/article/apprentissage-formel-informel-non-formel-des-notions-difficiles-a-utiliser-pourquoi/>>).

¹³¹² CAMPMAS Pierre, *Une histoire d'éducation à la liberté*, in A. Reston (dir.), *Education populaire, enjeu démocratique*, op. cit., pp. 21-22.

¹³¹³ En réponse à l'accusation de trahison faite au capitaine Alfred Dreyfus, qui sera finalement innocenté, intellectuelles, hommes politiques et écrivains ont défendu le capitaine. Parmi eux, il y avait des hommes connus comme Alain, Charles Peguy, Ferdinand Buisson, André Siegfried, Charles Gide et Hedouard Herriot, qui participent, en tant qu'enseignant ou animateurs, à la vie des Universités populaires afin d'affranchir le peuple de l'ignorance et de le soustraire à l'emprise des propagandes mensongères (B. Cacérés, *Histoire de l'éducation populaire*, op. cit., pp. 52-52 ; A. Léon, *Histoire de l'éducation populaire en France*, Fernand Nathan, Ligugé 1983, pp. 48-49).

¹³¹⁴ Cf. : G. Poulouin (dir.), *Universités populaires, hier et aujourd'hui. Actes du colloque international. 14-21 août 2008 au Centre culturel international de Cerisy-la-Salle*, Autrement, Paris 2012 ; G. Defraigne Tardieu, *L'Université populaire Quart Monde. La construction du savoir émancipatoire*, Presses Universitaires de Paris Ouest, Nanterre 2012 ; L. Mercier, *Les Universités populaires. 1899-1914, éducation populaire et mouvement ouvrier au début du siècle*, Editions ouvrières, Paris 1986 ; B. Cacérés, *Histoire de l'éducation populaire*, op.

menées par les intellectuels, elles avaient l'idéal de s'opposer à la manipulation du peuple en combattant l'ignorance¹³¹⁵.

Cependant, le but « de former de citoyen » n'appartenait pas seulement à la tradition éducative du mouvement ouvrier, mais à l'éducation populaire tout court. A son origine au cours du XIX^{ème} siècle, l'éducation populaire ne consistait pas seulement en le mouvement ouvrier. Comme les organisations de l'Économie sociale et solidaire qui s'inscrivent dans deux traditions distinctes – d'une part une tradition « associacionniste », et, d'autre part, une tradition basée sur une logique caritative et solidaire – l'éducation populaire comptait trois courants : laïc et républicain, religieux et ouvrier¹³¹⁶. Et même si leurs objectifs spécifiques étaient différents¹³¹⁷, et au point qu'à chaque système corresponde un type humain abstrait, c'est-à-dire le citoyen, le croyant et le militant¹³¹⁸, ils partageaient l'idéal de réalisation collective à l'origine de l'éducation populaire. Cet idéal a permis à l'éducation populaire de se développer en autonomie comme une alternative éducative à celle existante et d'orienter ses éducateurs – même s'ils appartiennent à des courants différents – à enseigner par idéalisme et par vocation : donc à partir de l'appropriation du projet de l'éducation populaire.

Pour des décennies, cet idéal a été la guide des éducateurs de l'éducation populaire. Mais, de la même manière que l'économie sociale a rencontré ses premières difficultés à partir de son insertion dans le droit français en 1981, pendant les années soixante et soixante-dix¹³¹⁹, l'éducation populaire a commencé à être mise en difficulté par l'intervention de l'État, dont son acte le plus important a été la promulgation de la loi du 16 juillet 1971 portant sur la formation professionnelle et l'éducation permanente. La croissance des relations entre l'État et les structures de l'éducation populaire, impliquant le soutien à la fois des dispositifs existants de l'éducation populaire et des nouveaux paradigmes des politiques publiques, eut l'effet de bouleverser le secteur de l'éducation en le fragmentant, en le technicisant et en le professionnalisant.

Bien que les nouveaux projets représentent malgré tout un héritage et un prolongement de l'éducation populaire, elle s'en trouve profondément perturbée et au point que dès les années suivantes on peut remarquer, comme le souligne Geneviève Poujol : « la disparition du projet de l'éducation populaire au profit de ceux d'animation, d'action culturelle et d'éducation permanente »¹³²⁰. Cette lente évolution a amené à un glissement progressif des associations d'éducation populaire sur une pente gestionnaire et sur une relégation vers le socioculturel, qui en a provoqué une crise d'identité.

cit., ch. IV, pp. 52-69 ; J.-M. Ducomte - J.-P. Martin - J. Roman, *Anthologie de l'éducation populaire*, Editions Privat, Toulouse 2013, ch. III, pp. 99-120.

¹³¹⁵ P. Campmas, *Une histoire d'éducation à la liberté*, op. cit., p. 23.

¹³¹⁶ G. Poujol, *L'Éducation populaire : histoires et pouvoirs*, Les éditions ouvrières, Paris 1981.

¹³¹⁷ Le courant laïc a l'impératif de former des citoyens à l'idéal et à la pratique républicains et a comme objectif la formation professionnelle et culturelle des gens du peuple. L'action du courant catholique se charge de la création des écoles et de la mise en place des œuvres sociales. L'éducation populaire au sein du mouvement ouvrier a l'objectif de démocratiser le pouvoir en rendant plus accessibles la culture et le savoir et de répondre aux nouveaux besoins de l'industrie. (Cf. J.-M. Ducomte - J.-P. Martin - J. Roman, *Anthologie de l'éducation populaire*, op. cit., ch. II, pp. 59-97. M. Heluwaert, *Pour l'éducation populaire*, L'Harmattan, Paris 2004. A. Léon, *Histoire de l'éducation populaire en France*, op. cit.).

¹³¹⁸ J.-P. Augustin - J.C. Gillet, *L'animation professionnelle. Histoire, acteurs et enjeux*, L'Harmattan, Paris 2000.

¹³¹⁹ P. Campmas, *Une histoire d'éducation à la liberté*, op. cit., pp. 25-26. O. Douard, *L'animation : une référence ambiguë à l'éducation populaire*, op. cit., pp. 41-43. J.-M. Ducomte - J.-P. Martin - J. Roman, *Anthologie de l'éducation populaire*, op. cit., ch. X, pp. 321-372. G. Poujol, *L'Éducation populaire au tournant des années soixante-dix. L'effet soixante-huit ?*, in G. Poujol (dir.), *Éducation populaire : le tournant des années soixante-dix*, L'Harmattan, Paris 2000.

¹³²⁰ G. Poujol, *L'Éducation populaire au tournant des années soixante-dix*, op. cit., p. 12.

Aujourd'hui¹³²¹, la nécessité de lutter contre l'échec scolaire et de réduire les difficultés d'insertion sociale et professionnelle, la volonté de développer la solidarité et le souci d'améliorer le vivre ensemble, l'accélération des évolutions technologiques ont fait renaître l'intérêt pour l'éducation populaire qui, notamment, a le but de rendre les savoirs accessibles à tous. On constate donc en France une renaissance de l'intérêt vers l'éducation populaire.

Malgré la substitution progressive du vocabulaire (par éducation permanente, puis de formation tout au long de la vie...), de plus en plus sont réclamés « une approche plus globale des savoirs, un accompagnement des apprenants dans toutes leurs composantes (d'homme, de travailleur, de citoyen), un développement des appétences à la connaissance et à la formation »¹³²². Ces nouveaux enjeux de la société demandent aussi une modification des outils et de la manière de faire éducation populaire ; aujourd'hui elle est donc en train d'innover et de renouveler ses pratiques.

Mais en quoi consistent les pratiques de l'éducation populaire ? Et, sauf les racines historiques en commun et le fait que plusieurs dirigeants d'ESS viennent de ce milieu, comment ses pratiques participent aujourd'hui à l'ESS ?

En général, les méthodes appliquées par les promoteurs de l'éducation populaire se sont distinguées de celle traditionnelle grâce à leur posture active et à leur caractère collectif, et souvent aussi mutuel, en impliquant ceux qui apprennent dans la démarche de l'apprentissage.

Dans l'éducation populaire, l'enjeu de l'acte éducatif ne se limite pas à l'appropriation des savoirs nouveaux étant son but la pratique démocratique active et conscient d'elle-même. Cela impose une méthodologie que la simple transmission des savoirs formels ne saurait pas satisfaire¹³²³.

Un premier principe d'action concerne le stimule à l'action active et créatrice. Dans ce cas, c'est évident, comme le souligne aussi Gérard Bonnefon¹³²⁴, que les tâches contraignantes et répétitives, la monotonie et la lassitude dues à la juxtaposition d'actes sans grand intérêt ne stimulent guère l'imagination et la créativité. Il faut alors reconnaître que « l'accompagnement et la transmission de savoir-faire et de connaissances ne sont possible que si les personnes participent à leur formation »¹³²⁵. S'ensuit le rôle central du pédagogue qui doit être en capacité de constituer un « espace relationnel confiant »¹³²⁶ afin que les personnes en formation puissent prendre la parole. A l'intérieur de cet espace va ainsi se situer la liberté d'entreprendre, de penser, de s'associer, de débattre, ... en un mot : dans cet espace on trouvera toutes celles pratiques actives que la pédagogie doit privilégier si elle veut former des citoyens. En reformulant le premier principe d'action, on peut alors affirmer que l'éducation populaire propose des pédagogies et des méthodes actives qui privilégient la créativité, l'intégration des règles sociales, l'attention à l'autre, l'accompagnement et le respect des personnes¹³²⁷.

Le groupe que vient de naître ne constitue pas seulement un espace de confiance, mais il est au fondement d'une co-construction des savoirs dans une démarche élaborés à partir des expériences et connaissances des personnes en formation¹³²⁸. Cela suppose un style de travail favorisant l'entraide entre les personnes, qui doivent apprendre le plaisir de partager. On peut alors expliciter le deuxième principe d'action : l'éducation populaire supporte le travail en équipe, parce qu'il permet le développement de moyens d'enrichissement réciproque¹³²⁹.

¹³²¹ P. de Rosa, *Education ? Populaire ?*, in A. Reston (dir.), *Education populaire, enjeu démocratique*, op. cit. p. 57. P. Campmas, *Une histoire d'éducation à la liberté*, op. cit., p. 28.

¹³²² UNSA Education, *Tout au long de la vie ?*, « Question d'éduc ? », 3 (2012), p. 2.

¹³²³ Cf. C. Maurel, *Education populaire et puissance d'agir*, op. cit., p. III, ch. I, pp. 157-173.

¹³²⁴ G. Bonnefon, *Penser l'éducation populaire. Humanisme et démocratie*, Chronique Sociale, Lyon 2004.

¹³²⁵ *Ibi*, p. 42.

¹³²⁶ *Ibidem*.

¹³²⁷ *Ibi*, p. 47.

¹³²⁸ Cf. C. Maurel, *Education populaire et puissance d'agir*, op. cit., p. III, ch. II, pp. 173-204.

¹³²⁹ G. Bonnefon, *Penser l'éducation populaire*, op. cit., p. 62.

Ces deux principes d'action représentent le point de départ pour inscrire l'action pédagogique dans la démarche de l'éducation populaire et demandent à l'éducateur un effort d'imagination et d'invention méthodologiques¹³³⁰ qui doit être soutenu par la mutualisation des pratiques entre les divers acteurs – enseignants, travailleurs sociaux, usagers, militants de l'éducation, etc.

Pour ce qui concerne l'éducation des adultes, quand la formation continue des adultes s'institutionnalise dans la loi de 1971, de nombreux promoteurs des mouvements de l'éducation populaire se situent dans une culture de la critique. Mais en parallèle, cette critique se veut active et source de propositions¹³³¹. Parmi elles se développent des expérimentations pédagogiques qu'appartient au mouvement des « pédagogies nouvelles »¹³³², dont font partie la pédagogie négative l'antipédagogie, la pédagogie institutionnelle, la pédagogie thérapeutique, la dynamique de groupe, l'interprétation psychanalytique de l'éducation.

Les caractéristiques essentielles représentant le fil rouge entre ces divers courants concernent: le renversement des valeurs de l'éducation traditionnelle, le rapport avec l'institution et l'interdisciplinarité. Les pédagogies nouvelles refusent une logique déductive imposant des normes à transmettre à la faveur d'une logique inductive proposant des orientations et élaborant des projets susceptibles d'intéresser et d'interpeller les personnes. Comme explique Jean-Paul Resweber, elles s'inscrivent dans un espace « herméneutique d'accompagnement » ayant le but « de comprendre l'individu, d'interpréter ses attitudes, de l'aider à développer ses potentialités »¹³³³. La mise en question de l'institution comme figure du politique et la réflexion sur le rapport entre liberté et institution sont au cœur des projets des pédagogies nouvelles. Ces actions s'appuient sur des références interdisciplinaires aussi bien dans la transmission des connaissances que dans le travail éducatif.

En résumant, l'éducation populaire préconise des méthodes actives dans l'éducation et la formation permettant le développement de l'esprit critique. L'éducation populaire s'oppose à l'idéologie de la performance et de la compétition promue par l'éducation nationale, en invitant à la mutualisation des savoirs et des pratiques, à la coopération, à l'engagement désintéressé et le respect des règles démocratiques, à la liberté de penser¹³³⁴.

La cohérence entre les pratiques de l'éducation populaire et les idéaux de l'ESS est évidente : la valorisation de la dimension collectif de l'apprentissage avec le recours à la mutualisations et à la co-construction des savoirs du savoir, le refus de la hiérarchie maître-élève avec la critique à l'idéologie de la performance et de la compétition en faveur d'une conception plus démocratique de la connaissance, etc. Ce sont tous exemples qui expriment bien le partage des idéaux et la connexion existante entre l'éducation populaire et l'ESS.

Choisir le modèle de l'éducation populaire dans des milieux d'ESS n'est pas alors seulement lié aux raisons historiques mais au fait que l'éducation populaire, en portant en soi les même idéaux de l'ESS, peut participer à l'appropriation du projet démocratique et collectif des organisations des ESS par se membres. En effet, l'éducation populaire se pose comme objectif la reconfiguration de la relation existant entre l'individu et la société, qu'elle poursuit en tant qu'éducation pratique et théorique à l'humanisme et à la démocratie et en tant que formation des citoyens afin de les rendre responsable et

¹³³⁰ Un concret exemple méthodologique à développer au sein de l'école est décrit par Christian Maurel : « L'enseignant [...] peut par exemple configurer sa classe comme s'il s'agissait de la République, organiser les élèves et l'espace en conseil dont il devient des acteurs, faire procéder à des élections, organiser la mise en débat de propositions et professions de foi, construire collectivement de la règle, et peut-être développer des projets qui, pour leur mise en œuvre, exigeront la recherche et la gestion de moyens et de compétences » (MAUREL Christian, *Education populaire et puissance d'agir*, op. cit., p. 158).

¹³³¹ J.-L. Le Grand, *Culture de la critique et éducation en France. Un héritage à interroger*, « Pratiques de formation. Analyses », 43 (2002), p. 81.

¹³³² J.-P. Resweber, *Les pédagogies nouvelles*, Presses Universitaires de France, Paris 2015.

¹³³³ *Ibi*, p. 3.

¹³³⁴ G. Bonnefon, *Penser l'éducation populaire*, op. cit., ch. 4, pp. 49-62.

de les aider à « vivre ensemble ». Cette reconfiguration de la relation entre l'individu et la société est au départ une réflexion sur le rôle du sujet dans la société et sur comment il peut y participer pour la transformer. Ce désir de transformer la société ne vient pas du néant, mais s'enracine dans un projet d'émancipation que l'éducation populaire valorise en incitant à la participation responsable de chacun pour devenir un citoyen actif.

Déjà au début de son histoire en XIX^{ème} siècle, l'éducation populaire voulait conduire les citoyens à s'impliquer dans les débats de société et à agir en ayant comme but le souci de l'autre et de l'intérêt général. Dans ce cadre, elle met l'homme, en tant qu'individu et en tant que singularité agissante, au centre de configurations sociales et politiques de la société. A partir de ce repositionnement, l'éducation populaire dessine un nouveau idéal humain : un homme responsable de ces propres choix politiques, autonome dans la prise de décisions et pas influençable par l'opinion publique, engagé dans la vie sociale et politique. Cet idéal humain est inséparable de la vie en société parce que toutes ces caractéristiques concourent à un seul but : participer à la vie collective d'une manière active et autonome.

Au cœur des enseignements de l'éducation populaire on trouve donc une forte insistance sur le concept de « participation », représentant une manière d'agir sur la propre vie autant que sur la vie collective. Plus en détail – en suivant Pierre de Rosa¹³³⁵ –, c'est possible d'identifier trois voies liant éducation populaire et participation. Au début, l'éducation populaire invite à mutualiser les pratiques et donc se construit entre le partage, l'échange et la coopération. Dans ce cadre, chacun développe ses compétences pour le mettre au service des autres et de cette manière participe à la vie collective en partageant ses apprentissages avec les autres. De plus, l'éducation populaire est intimement liée à la démocratie et à l'exercice conscient des responsabilités publiques par les citoyens. Cet intérêt naît par la considération que la démocratie « n'existe que dans la mesure où chacun participe activement à l'organisation de la collectivité humaine, à son fonctionnement et à son économie »¹³³⁶. L'éducation populaire éduque à ce « vivre ensemble » en enseignant des valeurs, des règles, en général, des références communes, que chacun doit s'approprier pour participer activement à la construction et à la pérennisation d'une société plus égalitaire. Enfin, l'éducation populaire préconise des méthodes actives dans l'éducation et la formation permettant à chacun de passer progressivement de la dépendance à l'autonomie en développant son esprit critique. En tant qu'exercice à la citoyenneté, même la participation ne s'enseigne pas d'une manière abstraite, mais son apprentissage « passe par des pratiques et s'il commence par des exercices occasionnels, ceux-ci doivent conduire progressivement à un constat, la pratique quotidienne »¹³³⁷.

La participation visée par l'éducation populaire est une participation active, responsable, consciente, mais surtout au soutien des pratiques collectives de partage du pouvoir et de connaissances. Dans ce cadre, les pratiques d'éducation populaire semblent alors être en capacité d'offrir un point de repère pour diffuser la mentalité mutualiste qui représente le but final de l'ESS. Mais l'éducation populaire peut soutenir aussi le projet d'émancipation de la société au cœur des organisations de l'ESS et qui s'appuient sur ses pratiques collectives. Cette affirmation devient plus claire si on reprend la définition d'éducation populaire du Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec (MEPACQ) marquant le rôle de l'action collective des citoyens dans la société :

L'éducation populaire (autonome) c'est l'ensemble des démarches d'apprentissage et de réflexion critique par lesquelles des citoyens et citoyennes mènent collectivement des actions qui amènent à une prise de conscience individuelle et collective au sujet de leurs conditions de

¹³³⁵ P. De Rosa, *Participer : à la fois but et moyen*, in A. Reston (dir.), *Education populaire, enjeu démocratique*, op. cit., pp. 121-126.

¹³³⁶ *Ibi*, p. 125.

¹³³⁷ *Ibi*, p. 126.

vie ou de travail, et qui visent, à court, moyen ou long terme, une transformation sociale, économique, culturelle et politique de leur milieu¹³³⁸.

L'accession de l'individu – de tous les individus – au rôle de citoyen actif soutenu par l'éducation populaire peut être gagné seulement dans la collectivité. La participation ne peut alors être émancipatrice que dans un collectif¹³³⁹.

Mais, concrètement, qu'est-ce que l'émancipation aujourd'hui pour l'éducation populaire ? Est-ce qu'il existe encore des situations dont l'éducation populaire a un rôle émancipateur ? Et, surtout, de quoi faut-il s'émanciper ?

Si on considère l'émancipation comme « un mouvement de libération qui permet de s'affranchir d'une autorité, d'une servitude, d'une contrainte intellectuelle et morale »¹³⁴⁰, l'éducation a alors le rôle d'aider la compréhension de ce qui limite sa propre liberté et donc de développer une prise de conscience qui peut conduire à la libération. Le mouvement de libération trouve alors son origine et son but dans l'individu prenant conscience de sa puissance.

En transférant ce discours sur l'éducation populaire – en suivant les réflexions de Christian Maurel¹³⁴¹ – dans notre société en transformation, elle concourt à la compréhension de la réalité historique du moment et à la prise de conscience de la puissance du peuple. Le pari de l'éducation populaire c'est alors « de faire que les forces aliénantes des rapports sociaux subis par les individus soient transformées par ces mêmes individus en forces émancipatrices et en puissance d'action »¹³⁴². Autrement dit, l'éducation populaire doit contribuer à conduire les contradictions sociales jusqu'à leur résolution. Mais de quelles contradictions sociales parle t'on ? Christian Maurel se réfère aux difficultés dans la représentation réelle du peuple dans sa diversité sociologique, au désintérêt pour les partis politiques, à l'inégale redistribution de la richesse, au chômage et à la précarité dans le monde du travail, aux différents accès aux droits, à la division et à l'opposition des écoles de pensée dans le domaine de la culture, etc. On retrouve ici encore une fois un croisement des thèmes avec les objectifs de l'Économie sociale et solidaire. Mais si dans l'ESS la réflexion sur ces thèmes commence du constat de l'existence de ces contradictions dans la société, l'éducation populaire rappelle que le premier pas pour faire face à ces contradictions, c'est d'en avoir conscience : voici la première activité de l'éducation populaire. Mais son action ne s'arrête-là, parce qu'elle peut soutenir l'émancipation dans deux sens :

Le processus d'éducation populaire avec ses procédés et ses procédures est émancipateur, d'abord d'une émancipation intellectuelle et formelle en tant qu'acte de pensée et de sensibilité, puis d'une émancipation réelle en tant que génératrice d'action notamment collective¹³⁴³.

L'éducation populaire a comme objectif ne pas seulement de faire prendre conscience des contradictions de notre société, mais elle veut activer de processus émancipatoire en capacité d'engager la collectivité. Ses pratiques mutuelles orienté par le co-développement de connaissances, ses méthodes démocratiques contrastant la hiérarchie dans l'éducation, concernent tous la stimulation de l'esprit critique du sujet dans le but de le conduire vers la prise de conscience des contradictions de la société et que les contraster signifie mettre en œuvre une action collective comparable à celle que l'éducation populaire apprend à mettre en place dans le secteur de l'éducation. En parallèle avec l'action collec-

¹³³⁸ Définition d'éducation populaire autonome du MEPACQ, Mouvement d'éducation populaire et d'action communautaire du Québec, 1978.

¹³³⁹ O. Douard, *L'éducation populaire et la question de la participation*, op. cit., p. 129.

¹³⁴⁰ G. Defraigne Tardieu, *L'Université populaire Quarte Monde*, op. cit., p. 65.

¹³⁴¹ C. Maurel, *Education populaire et puissance d'agir*, op. cit.

¹³⁴² *Ibi*, p. 85.

¹³⁴³ *Ibi*, p. 109.

tif démocratique et le rôle que chacun y en a, l'éducation populaire, d'une part, permet la co-construction des savoirs et des nouveaux droits, et, d'autre part, ce partage de savoirs amène l'individu à participer à une collectivité où la voix de chacun à la même valeur et où chacun compte pour un. Les actions collectives mises en place par l'éducation populaire ont alors un caractère démocratique et donc aspirent à être en soi des producteurs de démocratie.

Bien évidemment, comme dans le cas de l'Économie sociale et solidaire, le changement auquel aspire l'éducation populaire doit se relativiser en fonction de ses limites concrètes¹³⁴⁴.

Un premier constat qu'il faut faire est qu'aujourd'hui, l'éducation populaire n'est plus portée par les grandes organisations sur les lieux de souffrance sociale. Cependant elle est au cœur des actions des « acteurs de proximité » (par exemple, jeunes militants des quartiers, femmes immigrées très entreprenantes, travailleurs sociaux, bénévoles) qui peinent à valoriser leurs pratiques. Il s'ensuit une autre difficulté de l'éducation populaire et qu'elle partage avec l'Économie sociale et solidaire, c'est-à-dire sa faible visibilité auprès des médias et du monde académique.

De plus, il ne faut pas oublier qu'à partir du début des années quatre-vingt-dix¹³⁴⁵ l'éducation populaire a commencé à rencontrer aussi de réelles difficultés économiques parce que l'État a cessé d'y investir. En considérant que l'éducation populaire gagne du sens et devient compréhensible seulement si confrontée aux enjeux de la société, à ce manque des financements se sont ajoutés des réflexions autour des enjeux typique de notre société comme la croissance de pratiques individualiste, la perte d'intérêt pour la dimension politique de la vie et l'accès inégale à la richesse et aux droits. Cette combinaison a mise en place une réaction en chaîne qui a marqué les années passés par la recherche du « sens » à redonner aux actions d'éducation populaire et par une demande de refondation des projets institutionnels. Comme a déjà soutenu Geneviève Poujol au début du XXI^{ème} siècle, pour retrouver ce « sens » de l'éducation populaire :

Ce qu'il y a de sûr, c'est qu'il faut formuler un projet où la dimension de l'apprentissage de la citoyenneté ait un minimum de consistance. Cet apprentissage n'a aucun sens s'il n'est pas accompagné de la ferme résolution de réhabiliter la chose politique auprès des adultes et surtout auprès des jeunes¹³⁴⁶.

Poujol suggère que si l'éducation populaire veut permettre aux individus de prendre conscience des mécanismes d'aliénation et de s'organiser collectivement pour les dépasser, elle doit apprendre à comment réactiver l'intérêt pour « la chose politique ». Concrètement, elle soutient que c'est intérêt ne doit pas se fonder nécessairement sur un réinvestissement de l'État, mais sur un réinvestissement des associations. Pour aller au delà de ses limites, l'éducation populaire devrait s'appuyer sur les mouvements sociaux qui travaillent les contradictions de la société et font émerger des nouvelles solutions, comme les organisations de l'ESS qui aspirent à la mise en place d'un modèle mutualiste de l'entrepreneuriat.

Malgré toutes leurs difficultés et leurs limites, l'alliance entre éducation populaire et Économie sociale et solidaire est souvent considérée comme une manière pour mettre en évidence les contradictions traversant la société et le monde du travail et, au moins, à ouvrir un espace de débat à partir du modèle différente de société qu'elle valorisent et soutiennent.

¹³⁴⁴ Cf. P. Moreau, « L'éducation populaire n'est plus portée par les grandes organisations ». *Propos recueillis par Guy Benloulou*, « Lien Social », 859 (2007).

¹³⁴⁵ P. Campmas, *Une histoire d'éducation à la liberté*, op. cit., p. 28. O. Douard, *L'animation : une référence ambiguë à l'éducation populaire*, op. cit., p. 43. G. Poujol, *L'Education populaire au tournant des années soixante-dix*, op. cit..

¹³⁴⁶ G. Poujol, *L'Education populaire au tournant des années soixante-dix*, op. cit., p. 23.