

**Nathalie Delvolvé,**

Entrepreneure-associée  
de Coopaname

**Stéphane Veyer,**

entrepreneur-associé, directeur général  
de Coopaname



***De la coopérative d'activités et d'emploi  
à la mutuelle de travail :  
produire du droit pour accompagner  
un projet politique d'économie sociale***

L'histoire de l'économie sociale raconte avec constance que seules les innovations capables de produire du droit parviennent à défendre leur modèle ou tout au moins à en sauvegarder l'intégrité (Draperi, 2007). Cet exercice, les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) ne l'ont globalement pas encore entamé. En presque quinze ans d'existence, elles se sont appliquées à développer en leur sein des pratiques, des modes d'organisation ou de management, qu'aucune norme juridique n'est venue jusqu'ici formaliser. Comment passer d'un faisceau de pratiques expérimentales à un corpus de règles positives, opposable aux tiers et mobilisable à des fins d'autorégulation ? C'est cette question qui se pose aujourd'hui aux CAE, à l'occasion de la mise en place, dans les plus importantes d'entre elles, d'institutions représentatives du personnel et de nouvelles modalités de gouvernance.

L'enjeu est d'importance pour ces entreprises dont la raison d'être est justement, entre autre, « de remettre du droit là où il n'y en a plus »<sup>1</sup>. La démarche politique des CAE s'inscrit en effet dans un contexte d'atomisation de la relation au travail où la promotion très consensuelle de la création d'entreprises individuelles – notamment sous cette forme ultime qu'est l'auto-entrepreneuriat – participe de la déréglementation du travail autant que de la flexibilisation des rapports économiques. Le projet des CAE, dans ce contexte, peut se lire comme une proposition politique forte d'apporter une réponse de l'économie sociale à la flexisécurité néolibérale, par la création de « mutuelles de travail », c'est-à-dire d'entreprises collectives dans lesquelles les personnes se protègent mutuellement, dans la durée, leurs parcours professionnels.

La présente communication n'a pas l'ambition de traiter de manière exhaustive un sujet encore peu abordé (Caudron, 2008) : nous invitons le lecteur qui voudrait en savoir davantage sur les rouages ou l'histoire des CAE à se reporter à deux de nos contributions précédemment publiées (Veyer, 2007 ; Sangiorgio et Veyer, 2008). Cet article s'inscrit dans une démarche au long cours d'analyse d'une pratique émergente au fur et à mesure qu'elle se construit. Elle revendique, comme cadre épistémologique, la recherche-action en tant que mode privilégié de production des connaissances en économie sociale (Desroche, 1981 ; Draperi, 2008).

Nous ferons ici l'hypothèse, dans une première partie, que les CAE constituent encore aujourd'hui des objets juridiques sui generis relevant davantage de l'économie sociale en général que d'une de ses trois familles constitutives en particulier (coopératives, mutuelles, associations). Il convient par conséquent d'en saisir la démarche et le projet politique, dans un contexte socio-économique donné, pour appréhender la problématique de la régulation de leurs pratiques.

Dans une seconde partie, nous tenterons d'illustrer les enjeux de la production de normes dans les CAE en exposant trois questions émergentes auxquelles sont appelées à se confronter ces entreprises, et dont la résolution ne pourra provenir, selon nous, que d'un travail de régulation interne via l'approfondissement des rouages de la démocratie d'entreprise et le dialogue social.

<sup>1</sup> Document de présentation de Coopaname, 2007



## 1. DES PRATIQUES ENTRE PROJET POLITIQUE ET DROIT

### 1.1. Un projet politique de changement social

Pour Jean-François Draperi, « La coopération (...) nécessite une recherche permanente d'innovations de régulations alternatives ». « Ces innovations coopératives établissent une continuité entre les valeurs et le droit, entre l'utopie de changement social et les contraintes socio-économiques » (Draperi, 2007). Interroger la production de normes dans les CAE, c'est sans doute, avant tout, analyser comment se confronte une aspiration d'ordre politique à la pratique, et comment se négocient au quotidien les règles dans un cadre juridique encore indistinct.

Quand la première CAE naît à Lyon, en 1995, la loi Madelin a quelques mois seulement. En posant une présomption de non salariat pour toute activité déclarée indépendante, celle-ci est venue contredire un travail jusque-là constant du législateur comme de la jurisprudence dont l'effet avait été de réintégrer dans le salariat – et sous sa protection sociale – des activités aux marges du statut (intérimaires, travailleurs à domicile, etc.). L'évènement est sans doute avant tout symbolique, mais il peut constituer un marqueur pour appréhender le vaste mouvement de promotion et d'incitation à

la création d'entreprises qui va dès lors ne cesser de prendre de l'ampleur en France.

« Inciter la création d'entreprises » : l'idée n'est pas nouvelle. Mais depuis quinze ans, elle fait l'objet d'un étonnant consensus tant dans les milieux économiques soucieux « d'assouplir » le marché du travail ou de « développer l'esprit entrepreneurial », qu'auprès du personnel politique, qui y voit une manière logique de réduire le chômage. Les mesures se sont donc multipliées qui, avec le temps, se sont adressées à des projets de plus en plus petits (voire microscopiques) et à des personnes de moins en moins préparées financièrement, socialement, professionnellement, à la réussite économique de leur entreprise : ce fut d'abord la création de l'EURL, puis de la SARL à 1 euro, puis du statut de micro-entreprise, et enfin celle de l'auto-entrepreneur. Ce fut aussi l'institutionnalisation du microcrédit comme panacée, le soutien à l'émergence d'un véritable marché de l'accompagnement à la création d'entreprise et la multiplication des initiatives locales visant à démocratiser l'accès à une image valorisante de l'entrepreneur.

Point commun de l'ensemble de ces politiques publiques : le double postulat que la création d'entreprises individuelles est créatrice de richesses et qu'elle est massivement freinée par la rigidité des réglementations administratives, fiscales et sociales françaises. Ainsi, ce mouvement, auquel a répondu une aspiration croissante des individus à « travailler autrement » et à rechercher dans la création d'entreprise une réponse à ce désir, a selon nous constitué un pendant au processus de « modernisation » du droit du travail. Il a notamment contribué de façon substantielle à l'individualisation de la responsabilité des personnes sur la conduite de leurs propres trajectoires professionnelles.

Cependant, de façon étonnante, alors que le changement social « d'individualisation de masse » des rapports au travail, tout comme les problématiques d'employabilité, « d'entreprise de soi » ou de la « désaffiliation » ont été largement abordées dans les cadres du salariat classique ou du non-emploi (Castel, 1995 ; Gorz, 2003 ; Chiapello et Boltanski, 1999), elles n'ont jamais été véritablement rapprochées de l'impulsion massive donnée à ces mêmes phénomènes par la promotion, la valorisation et la facilitation de créations d'entreprises individuelles microscopiques. Comme si le champ d'étude de l'entrepreneuriat constituait un sanctuaire, à distinguer de celui du travail, que présideraient les représentations héroïques de l'entrepreneur issues des écrits schumpetériens.

S'il est une seule ligne directrice qui relie toutes les CAE de la fondation de Cap Services à l'émergence de mutuelles de travail, c'est celle de la critique du mouvement de microscopisation

de la création d'entreprises en tant qu'il participe d'une précarisation sociale des individus, d'une atomisation de leur rapport au travail, et d'une sape des solidarités sociales et professionnelles. Pourtant, ce travail de sape s'avère d'une efficacité plus redoutable encore que n'importe quelle action de « modernisation » du droit du travail : faire d'un salarié un auto-entrepreneur est le moyen le plus sûr de lui faire quitter le champ d'application du droit du travail, de lui supprimer l'essentiel de sa protection sociale, et de l'amener à une auto-exploitation volontaire afin de tirer une maigre plus-value de son travail. Le code du travail oppose à l'employeur des garde-fous que le client-donneur d'ordre a toute liberté de méconnaître...

Le projet, d'ordre politique, de changement social porté par les CAE est ambitieux. Il consiste à chercher la reconstruction de droits, de sécurités, de protections, de solidarités 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 isolée. Le vecteur utilisé pour parvenir à cet objectif est une entreprise d'économie sociale telle que Claude Vienney la définit : « la combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et un rapport de sociétariat » (Vienney, 1980).

### 1.2. Une forme juridique sui generis d'économie sociale

Les groupements ouvriers qui se développèrent aux origines de l'économie sociale, dans les années 1830-1840, présentaient dans leur projet de contestation du salariat une forme indistincte mêlant souvent, selon des dosages variables, action revendicative, secours mutuel et association de production (Draperi, 2007). Ce n'est qu'avec une certaine spécialisation des rôles qu'émergeront respectivement, de ce bouillon de culture initial, l'association et le syndicat, la mutuelle et la banque coopérative, et la coopérative de production. Nous faisons l'hypothèse que les CAE, en cherchant les voies d'une réponse de l'économie sociale à l'atomisation des parcours professionnels, posent un questionnement de même ordre que celui des groupements ouvriers du milieu du XIXe siècle. Les pratiques qu'elles élaborent conduisent de la même manière à inventer une forme juridique qui emprunte autant à l'association qu'à la mutuelle ou à la coopérative de production. Il nous semble important de détailler, dans les lignes qui suivent, cet aspect, qui rend en l'état impraticable l'inscription parfaite des CAE dans un cadre juridique existant, quel qu'il soit.

### 1.2.1. Les CAE sont aussi des associations

Pour les initiateurs des premières CAE, il était fondamental d'affirmer le caractère entrepreneurial de ces organisations. «Associatif» a longtemps été et demeure dans le mouvement des CAE un adjectif tabou qui sous-tend des représentations rejetées de ce que peut être une action sociale – au sens le plus large de l'expression.

Pourtant, force est de constater que les CAE sont aussi des associations. Elles le sont d'abord par le type de relations qu'y entretiennent les entrepreneurs-salariés entre eux : en soi, la coopérative constitue un formidable réseau d'interconnaissance, de convivialité, d'échanges, d'entraide sur des bases bénévoles. Cette fonction n'est pas marginale. Elle est affichée d'emblée dans les premières présentations de Cap Services en 1995 (« la coopérative permet de rompre l'isolement »)<sup>2</sup>, et apparaît très largement valorisée par les entrepreneurs-salariés<sup>3</sup>. Lorsque, au sein de la coopérative, dix entrepreneurs exerçant le même métier décident de se rencontrer mensuellement afin de s'échanger des informations sur leurs marchés commerciaux, leur démarche est essentiellement associative et non lucrative ; la structure coopérative fournit un cadre à une activité qui, clairement, ne relève pas sur ce point d'une organisation coopérative de la production ! Cela est d'autant plus vrai que, rappelons-le, lorsqu'un entrepreneur est intégré à la coopérative, il l'est rarement d'emblée en tant que salarié. Pour la plupart, les premiers temps de présence se déroulent en dehors du cadre d'un contrat de travail, le temps que l'activité génère ses premiers actes commerciaux. C'est l'accompagnement dispensé durant ces premiers temps qui est couramment reconnu par les pouvoirs publics et fait l'objet de conventions de partenariats financiers entre la Structure<sup>4</sup> et les collectivités locales ou les services déconcentrés de l'Etat. La CAE est bel et bien traitée, dans cette fonction, comme s'il s'agissait d'une structure associative d'économie solidaire.

<sup>2</sup> Document de présentation de Cap Services, 1997

<sup>3</sup> Enquête par sondage réalisée auprès de 355 entrepreneurs-salariés issus de 9 CAE à l'occasion des Universités d'Automne de Coopaname, 2008

<sup>4</sup> Par convention, nous appelons « Structure » l'activité d'économie solidaire qui consiste à procurer un accompagnement à la création d'activité pour des porteurs de projets qui intègrent la coopérative. Cette activité est financée par conventionnement avec des pouvoirs publics. Le « Collectif » désigne le projet d'économie sociale porté par l'ensemble de la coopérative ainsi que les fonctions mutualisées par la totalité des activités économiques qui y sont rassemblées (Structure et activités des entrepreneurs-salariés). Ces fonctions sont principalement autofinancées, mais peuvent aussi faire l'objet de soutiens financiers extérieurs au titre de l'expérimentation et de l'innovation sociale.

Le caractère associatif des CAE se traduit enfin dans une dernière dimension, syndicale celle-là. Se co-salarier dans une CAE au lieu de s'établir en micro ou en auto-entrepreneur a une conséquence financière lourde pour les entrepreneurs-salariés : leur activité doit pouvoir financer des charges sociales plus élevées que s'ils étaient indépendants et bénéficiaient de toutes les exonérations censées encourager la création d'entreprises. Certes, si l'activité se développe, ce coût du travail plus important est compensé par une protection sociale accrue. Mais, au quotidien, les entrepreneurs-salariés entrent en concurrence avec des micro-entrepreneurs dont les tarifs sont inférieurs aux leurs.

Cette position est insensée si l'on ne considère pas l'aspect syndical de la démarche. L'action associative de la CAE peut alors se résumer ainsi et très simplement : l'union fait la force ! 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. On voit donc ainsi réapparaître dans certaines CAE des réflexions et des actions de type revendicatif qui, à échelle modeste, remettent d'actualité les luttes fondatrices de l'économie sociale – celle pour le respect du « tarif » notamment (Dreyfus, 2001). Citons quelques exemples qui correspondent à des formes de résistance face à des pratiques toujours abusives, parfois irrégulières : refus par les créateurs de mode de voir leurs produits distribués selon des systèmes de dépôt-vente aux marges exorbitantes ; refus des professionnels de l'édition de se faire rémunérer sous forme de droits d'auteurs<sup>5</sup> ; refus de la coopérative que ses entrepreneurs sous-traitent des prestations commerciales à des professionnels inscrits dans les maisons des artistes ; refus d'intégrer des « faux entrepreneurs » issus d'externalisations de PME ; refus de sacrifier le coût des conditions de sécurité dans l'exécution d'une mission etc.

### 1.2.2. L'objet mutualiste de la CAE

De la mutuelle, la CAE reprend évidemment l'objectif de sécurisation contre le risque, qui est au fondement du projet Cap Services<sup>6</sup>.

Et l'on pourrait aisément interpréter l'histoire des évolutions des CAE depuis 1995 à l'aune des différents mécanismes mis en place afin de toujours plus sécuriser les projets des entrepreneurs-salariés. Nous avons d'ailleurs proposé, dans une précédente communication (Sangiorgio et Veyer, 2008) l'idée que l'activité

<sup>5</sup> Les professionnels de la correction d'édition de Coopaname réfléchissent actuellement à aller plus loin encore, en appliquant des grilles tarifaires qui ne feraient pas concurrence – par moins-disant social – aux professionnels régis par la convention collective des métiers du livre.

<sup>6</sup> Entretiens avec Elisabeth Bost, fondatrice et gérante (1995-2002) de la première CAE.



principale des CAE serait d'essence mutualiste, et pourrait être définie comme la « protection mutuelle des parcours professionnels ».

L'essentiel n'est cependant pas là. Il est dans cette fonction d'assurance mutuelle de l'exploitation que l'entrepreneur accepte de « souscrire » dès lors qu'il intègre la coopérative et accepte que celle-ci facture, encaisse et gère l'argent qui aurait pu être le sien propre s'il s'était établi en travailleur indépendant. Le chiffre d'affaires n'étant pas restitué de manière automatique et immédiate sous la forme d'un salaire (comme dans une société de portage salarial) mais étant utilisé dans la durée afin de lisser les salaires versés et les charges sociales afférentes, la CAE se trouve de fait en position de gérer un volant de trésorerie collective qui permet une garantie mutuelle de la stabilité des salaires versés. On pourrait aussi parler de fonction de banque coopérative quand, à la marge, la CAE agit en « partenaire industriel » des projets de ses entrepreneurs, réalisant les avances nécessaires afin qu'un investissement puisse être réalisé par exemple.

### 1.2.3. Une coopérative de production ou une coopérative d'artisans ?

Les CAE occupent une place à part au sein du mouvement Scop – une place contestée, ambiguë. Pour nombre de tenants de la coopération de production « classique », les CAE seraient, malgré leurs statuts, davantage des coopératives d'artisans que des Scop. Cette remarque est recevable. Notons toutefois qu'elle ne remet pas en cause l'appartenance des CAE à l'univers juridique de la coopération ! La réalité est sans doute hybride et la CAE emprunte incontestablement des traits aux deux modèles. De la coopérative d'artisans, elle reprend l'idée que la coopérative est établie pour mutualiser des moyens, mais aussi la liberté d'imaginer la coexistence de métiers très différents au sein de la même entité coopérative. La participation aux frais de fonctionnement de la coopérative (en général 10 % des chiffres d'affaires des différentes activités) n'est pas un mécanisme de coopération de production, mais relève plutôt de la coopération d'artisans – dans le modèle économique de la CAE, cette participation finance bel et bien des fonctions partagées à échelle de l'entreprise : comptables, direction, administration générale etc.

De la coopérative de production classique, la CAE reprend le traitement du résultat d'une entreprise qui, si elle est composée d'activités diverses, n'en demeure pas moins unitaire. Le résultat est bien commun, issu de l'agrégation des résultats de chaque activité, et fait l'objet d'un traitement à échelle du collectif : les réserves sont, dans les CAE aussi, impartageables et impartagées. De son côté, la « part travail » des excédents de gestion,

comme dans toute Scop, est bien ristournée à tous les salariés selon une règle unique, quel que soit le résultat de leur activité particulière, qu'elle soit bénéficiaire ou déficitaire.

Enfin, à mesure qu'une CAE grandit et avance dans le schéma d'une « mutuelle de travail », elle se construit également en tant qu'entreprise collective, et renforce ses caractéristiques de coopérative de production, consolidant ses fonds propres, se dotant d'outils de développement mutualisés des activités, portant des méso-projets qui impliquent parfois des dizaines d'entrepreneurs (prestations communes, plateformes partagées de commercialisation de produits etc.). La forme Scop utilisée par les CAE correspond alors pleinement à la nature d'actes relevant de la coopération de production.

## 2. TROIS ENJEUX DE PRODUCTION DE DROIT

Afin d'illustrer les difficultés posées par l'indétermination juridique des CAE, nous exposerons dans les lignes qui suivent trois enjeux émergents qui soulèvent d'importantes questions de droit : la propriété de la clientèle, la coexistence de différentes formes de salariat et la constitution de réserves impartageables substantielles. De la manière avec laquelle, dans les mois et années à venir, seront réglées ces questions dépendra sans doute l'évolution future des coopératives d'activités et d'emploi et la possibilité même pour ces mutuelles de travail expérimentales d'accéder à une forme d'institutionnalisation.

### 2.1. A qui appartient la clientèle ?

L'entrepreneur-salarié ne développe pas « sa » clientèle : il développe comme salarié, sous une dénomination commerciale particulière, la clientèle de la coopérative. En cas de difficulté commerciale, c'est bien la coopérative en tant que société – et non l'entrepreneur-salarié intuitu personæ – qui est, au final, responsable devant le client de la bonne exécution d'une prestation ou de la livraison d'un produit. Toutefois, quand un entrepreneur-salarié quitte la coopérative, celle-ci « abandonne » la marque commerciale et, sans aucune contrepartie, laisse l'entrepreneur s'en saisir s'il souhaite poursuivre son activité sous une forme d'entreprise juridiquement indépendante. L'entrepreneur devient donc propriétaire de sa clientèle dans la mesure où cette dernière continue de connaître le même interlocuteur, intervenant sous la même marque commerciale : la coopérative se retire sur la pointe des pieds afin qu'aucun client ne se rende même compte qu'il n'a plus affaire à la même entité juridique.

Cette pratique n'est pas anecdotique : elle est au contraire essentielle. D'une part, elle permet d'appliquer l'un des fondements du fonctionnement coopératif qu'est la libre adhésion : on sort de la coopérative aussi librement qu'on y est entré, et sans rien devoir à personne. D'autre part, elle vient contrebalancer la pratique d'individualisation des salaires au sein de la coopérative. Cette pratique, justifiable dès lors qu'elle vient se substituer à un exercice de travailleur indépendant et qu'elle est choisie en pleine conscience par l'entrepreneur-salarié, demeure pour autant exorbitante au regard du droit du travail. Elle consiste en effet à rémunérer les salariés en fonction de leur seule action commerciale propre, quitte à baisser leur salaire si l'activité développée connaît un recul substantiel. La tentation est grande dans un certain nombre d'entreprises – y compris certaines coopératives de production classiques – de se prévaloir d'un mode de fonctionnement similaire à celui des CAE afin de se donner la possibilité de payer les salariés selon des indicateurs individuels de performance. Le seul et unique garde-fou qui préserve la coopérative de telles dérives est ce mécanisme de « propriété potentielle de la clientèle » : c'est uniquement parce que l'entrepreneur-salarié développe une clientèle qui sera potentiellement la sienne et non celle de la coopérative que cette dernière peut s'autoriser, d'un commun accord avec lui, à faire varier son salaire en fonction du volume d'affaires qu'il apporte<sup>7</sup>.

Mais que se passe-t-il lorsque l'activité devient collective et se constitue au sein de la coopérative ? Si quinze entrepreneurs-salariés décident ensemble de se doter d'une marque et d'une démarche commerciale commune, comment gérer le retrait de certains d'entre eux ou l'arrivée de nouveaux entrants ? La question n'est pas tranchée. La solution semble ne pas pouvoir se contenter d'un conventionnement entre les entrepreneurs impliqués : que vaudrait une contractualisation entre salariés d'une même entreprise sur une chose qui, juridiquement, appartient à cette entreprise ? La réponse sera sans doute à trouver dans une déclinaison du modèle coopératif à un niveau « infra-coopératif » : l'outil économique mis en œuvre en commun, s'il fait bien partie des actifs de la CAE, peut toutefois être géré de manière autonome sur un mode coopératif par les parties prenantes (selon un processus de « fractalisation » de la gouvernance de la Scop, en quelque sorte). Il n'est donc pas leur propriété ni actuelle ni future, mais une sorte d'usufruit dont ils ont l'usage par

<sup>7</sup> Dans les coopératives d'activités et d'emploi dites « thématiques », œuvrant par exception dans les métiers réglementés du bâtiment ou des services aux personnes, cette question pose un problème accru car la tentation de commercialisation sous la marque de la CAE y est plus forte. La multi-activité – qui est le principe défini par la charte du réseau Coopérer pour entreprendre – n'apparaît donc pas seulement comme une posture d'accompagnement, mais bien aussi comme un obstacle aux dérives.

le fait même qu'ils sont intégrés à la « sous-coopérative » : cet usage cessera lorsque cessera l'appartenance au groupement (par retrait ou par départ de la CAE) sans qu'il soit possible d'en tirer la moindre plus-value.

Dernière question : la coopérative en soi, dans sa globalité, peut-elle développer une offre commerciale sous son nom propre ? Oui, sans doute – cette piste renforcerait incontestablement le caractère de coopérative de production de la CAE – à condition de remplir plusieurs conditions. D'abord, il ne faut pas que cette offre entre en concurrence (ou soit simplement source d'ambiguïté) avec l'une des activités actuelle ou future exercée dans la coopérative. Cela limite de fait considérablement le champ d'intervention à une offre directement liée au métier et au projet même des CAE. Ensuite, cette offre commerciale ne doit pas susciter la moindre confusion avec l'activité non commerciale portée par la Structure, qui agit sous le nom de la coopérative dans ses relations avec les pouvoirs publics. Enfin, il faut veiller à ce que les personnes employées classiquement à cette activité soient bien en position d'être des salariés « classiques ». Cette dimension amène à un deuxième enjeu juridique : comment faire coexister différents types de salariat dans une même entreprise ?

## 2.2. Où s'arrête l'entrepreneuriat salarié, où commence le salariat classique ?

On l'a dit, la coopérative d'activités et d'emploi ne peut justifier ses pratiques d'individualisation et de variabilité du salaire que dans la mesure où les personnes concernées acceptent librement et en toute conscience ce mode de fonctionnement : se trouvant dans une démarche entrepreneuriale, ces mécanismes les servent au regard de ce que serait la situation de leurs revenus et de leur protection sociale s'ils avaient créé une entreprise juridiquement indépendante.

L'enjeu, dès lors, consiste à faire la part des choses au sein même de la coopérative entre ceux qui se trouvent dans une « acceptation libre et raisonnée d'une démarche entrepreneuriale », et ceux qui ne le sont pas. En tout état de cause, pour ceux qui ne le sont pas, le contrat de travail passé entre eux et la coopérative ne peut pas être autre chose qu'un contrat de travail classique, exécuté classiquement, et faisant l'objet d'une rémunération classique – pour autant qu'une Scop établisse des relations salariées classiques (Hiez, 2006) !

Qui est susceptible d'être un salarié « classique » ? Pour répondre à cette question, il convient de distinguer au sein même de la coopérative, qui est économiquement l'employeur de qui –

sachant que la Scop en soi est bien juridiquement l'employeur de tous. Cette distinction ne recouvre absolument pas la distinction entre « permanents » et « entrepreneurs-salariés » traditionnellement établie dans les CAE et qui s'avère de moins en moins signifiante : un « permanent » de la Structure peut tout à fait être dans une démarche entrepreneuriale (ce qui est le cas pour les membres fondateurs de la CAE) comme il peut ne pas l'être (lorsque la Structure grandit et que les tâches s'y spécialisent, elle est amenée à recruter des salariés envers lesquels s'exerce un lien de subordination classique). Même remarque pour les permanents qui sont « mutualisés » à échelle de la coopérative (comptables, fonctions administratives ou logistiques) : ils ne sont clairement pas leurs propres employeurs économiques, ni ceux de la Structure, mais bien les employés du collectif tout entier. Ce raisonnement s'applique de la même manière aux non-permanents : avec le développement économique de la coopérative, il peut à présent arriver que des entrepreneurs-salariés ou des groupes d'entrepreneurs-salariés « recrutent » des personnes qui deviennent dès lors économiquement leurs propres salariés (exemples : l'apprenti du jardinier ou la salariée employée dans une boutique partagée entre entrepreneurs-salariés).

Ces rôles clairement définis permettent de distinguer ceux qui s'inscrivent dans des démarches entrepreneuriales et ceux qui ne s'y inscrivent pas. Les choses se compliquent lorsque ce sont les individus eux-mêmes qui passent d'un côté ou de l'autre de la frontière, ou qu'ils se trouvent un pied de chaque côté : que faire lorsqu'un entrepreneur-salarié devient progressivement le sous-traitant exclusif d'un autre entrepreneur-salarié et qu'il se trouve en état de dépendance économique flagrante vis-à-vis de celui-ci ?

Que faire lorsque le salaire d'un entrepreneur-salarié est composé à parts égales de son activité propre et d'une activité subordonnée à un groupe d'entrepreneurs-salariés ?

Que faire quand la coopérative, pour la communication de la Structure par exemple, a recours en sous-traitance interne à l'un de ses entrepreneurs-salariés à un niveau tel que cela pourrait correspondre à un emploi classique à temps partiel ?

Ces situations exigent la mise en place de schémas comptables, juridiques, organisationnels et managériaux complexes où la coopérative doit sans cesse veiller à ne pas placer ses propres entrepreneurs dans les situations de précarité sociale que par ailleurs elle dénonce.

Une ultime question se pose : la frontière entre salariés classiques et salariés entrepreneurs se superpose-t-elle à la frontière du sociétariat ? Statutairement, tous les salariés sont égaux et ils ont tous un libre et égal accès au sociétariat.

Pratiquement, dans des Scop comme les CAE où le sociétariat n'est jamais impératif mais découle d'un double processus de création de son emploi dans l'entreprise partagée et de réappropriation des principes coopératifs sous l'effet d'une pédagogie au long cours, l'accès au sociétariat d'un « salarié classique » ne va pas de soi.

La multiplication de ces emplois au sein des CAE les plus importantes va sans aucun doute, dans les années à venir, poser ce débat très clivant de savoir si la CAE est la Scop de tous ses salariés ou celle de ses entrepreneurs seulement – débat qui n'est pas sans rappeler la « révision déchirante »<sup>8</sup> qui agita le monde coopératif, lorsqu'il s'est agi de décider si les employés des coopératives de consommateurs avaient, ès qualité, accès au sociétariat. Autrement dit, transcrit dans le contexte des CAE : le projet est-il, au sens aristotélicien, de nature démocratique ou aristocratique ?<sup>9</sup>

### 2.3. Où commence l'appropriation collective du travail de chacun ?

Dans la coopérative d'activités et d'emploi, chacun se rémunère individuellement à hauteur de ce qu'autorise le volume d'affaires qu'il génère. A première vue donc, il s'agit là d'un modèle coopératif très égoïste ! Cependant, les mécanismes coopératifs sont bels et bien présents : le résultat de fin d'exercice, issu de l'agrégation de l'ensemble des résultats déficitaires ou bénéficiaires de chacune des activités, est bien un résultat « collectivisé » qui alimente les réserves impartageables de la coopérative ainsi que le fond à partir duquel sera versée la participation à l'ensemble des salariés, que leurs activités propres aient été bénéficiaires ou déficitaires.

On voit immédiatement le paradoxe d'un tel système. Côté entrepreneur, la marge d'exploitation ne pouvant être distribuée individuellement que sous la forme d'un salaire, l'intérêt individuel de chacun est d'optimiser son salaire et de ne faire aucun bénéfice – ce qui conduit la coopérative elle-même à n'en faire aucun. Côté coopérative, aucun développement n'est possible sans la constitution de fonds propres et notamment de réserves impartageables ; l'intérêt de la coopérative est donc que les entrepreneurs laissent chaque année une part importante de

<sup>8</sup> Charles Gide, rapporté par Jean-François Draperi (2007)

<sup>9</sup> Le modèle « aristocratique », faisant coexister plusieurs castes au sein de la Scop (une seule d'entre elles ayant accès au sociétariat) n'est pas rare parmi les Scop. Dans les milieux de l'édition par exemple, le mode coopératif peut être un outil au service de la préservation d'une ligne éditoriale : le sociétariat est alors réservé, de fait, aux journalistes. Ce modèle aristocratique est paradoxalement très proche d'un mode d'organisation courant dans les cabinets de conseil anglo-saxons, qui pour autant ne sont pas des coopératives ouvrières (!) : le partnership.



leur bénéfice au détriment de leurs salaires afin qu'ils contribuent à l'excédent de gestion global de la coopérative.

Dans une perspective dynamique, il est extrêmement difficile d'appliquer ou de faire appliquer la même règle à des entrepreneurs fraîchement intégrés à la coopérative, dont l'objectif est avant tout égoïste (et c'est légitime), et qui sont peu au fait de ces mécanismes complexes, et à d'autres, plus anciens, devenus associés, qui ont compris et se sont réapproprié l'idée que leur participation individuelle à la constitution de fonds propres communs permettait de doter la coopérative de mécanismes collectifs dont ils profiteront in fine. Pourtant, il serait encore plus inéquitable d'appliquer une règle différente selon les individus, qui conduirait une poignée seulement à contribuer plus fortement encore à un collectif qui profite à tous.

Où fixer la frontière entre appropriation individuelle et collective du travail de chacun ? Cette question est extrêmement délicate bien que fondamentale. Elle pose un sérieux problème de droit dès lors que la coopérative n'a pas engagé d'évolution de sa gouvernance – ce qui est légitimement le cas des CAE naissantes ou de taille réduite. En effet, dans ce type de coopératives, il y a le plus souvent concentration des pouvoirs et des responsabilités dans les mains d'un(e) gérant(e) qui est à la fois le dirigeant élu d'un groupe restreint d'associés issus de la Structure (le « porteur du projet politique de la coopérative »), l'employeur de l'ensemble des personnes présentes dans la coopérative (le « chef d'entreprise »), et le manager opérationnel des personnels chargés de l'accompagnement (« manager de la Structure »).

Or, le conflit d'intérêts est flagrant dès lors que l'on confond ces trois rôles. Comme « porteur du projet politique de la coopérative », le gérant doit veiller à ce que la coopérative dégage globalement un bénéfice significatif dont la « charge » soit équitablement répartie et acceptée de tous. Comme « chef d'entreprise », il doit faire en sorte que chacun tire de sa propre démarche entrepreneuriale des revenus personnels les plus importants possibles sans mettre en péril l'entreprise. Comme « manager de la Structure », il doit veiller à ce que chacun comprenne ses éléments comptables, ceux de la coopérative, et puisse faire ses choix de gestion de manière autonome et raisonnée.

La seule issue à cette confusion des droits et des obligations consiste, selon nous, à séparer les différentes fonctions dès lors que la CAE atteint une taille telle qu'elle commence à générer de la richesse collective :

- Confier la direction politique de l'entreprise collective à un organe collectif élu par une

large base de sociétaires, et qui lui-même est représentatif de l'ensemble des intérêts de la coopérative (les entrepreneurs-salariés doivent donc y être majoritaires) : c'est le sens de la transformation d'une CAE organisée en Scop-SARL en une Scop-SA à conseil d'administration, dans laquelle la présidence du conseil d'administration est distinguée de la fonction de direction générale et confiée à un entrepreneur-salarié en activité ;

- Permettre le contrôle de l'employeur (c'est-à-dire le (la) directeur(trice) général) par des institutions représentatives du personnel classiques, disposant, en la matière, de prérogatives classiques – ce qui est rarement le cas dans les Scop en général, les CAE ne faisant pas exception ;
- Permettre aux chargés d'accompagnement individuel de la Structure une forme d'auto-régulation de leurs pratiques professionnelles – ce qui implique un solide effort de formation continue.

Reste l'essentiel : l'ensemble de ces mécanismes ne peut s'articuler dans un fonctionnement démocratique de pouvoirs et de contre-pouvoirs sans un projet fédérateur fort, lui-même accepté démocratiquement et visant, en soi, la construction d'une entreprise démocratique : c'est tout le sens de la pédagogie coopérative mise en œuvre dans les CAE et qui caractérise le savoir-faire de ces entreprises épistémiques. Où commence l'appropriation collective du travail de chacun ?

Là où une pédagogie de la coopération permet de placer la limite, dans un jeu régulé de pouvoirs et de contre-pouvoirs exercés démocratiquement.





Pour Jean-François Draperi, « les règles coopératives ne peuvent être produites que par la coopération entre les membres » (Draperi, 2007). C'est à cette conclusion que nous parvenons, nous aussi, au terme de cette communication. Toute tentative de législation ou de réglementation des CAE serait à ce jour impraticable et mettrait de fait un terme à l'expérience telle qu'elle se développe depuis quinze ans. C'est sans doute l'une des caractéristiques des projets innovants de l'économie sociale que de s'infiltrer dans les interstices du droit et de brouiller les cadres d'analyses établis pour inventer de nouveaux objets juridiques.

Pour autant, nous avons vu que les pratiques des CAE ont un besoin impératif de régulations. Selon nous, ces règles ne pourront provenir que de trois sources dont il convient de favoriser le travail de production de droit.

D'abord, il s'agit, en s'inscrivant dans les moules légaux, de garantir les jeux de pouvoirs et de responsabilités par un développement des démocraties d'entreprises : élargir l'accès au sociétariat, instaurer des institutions représentatives du personnel fonctionnelles, transformer en Scop-SA les plus importantes CAE, doter d'un conseil de surveillance les autres, etc.

Ensuite, il est nécessaire de construire et de rendre transparente une forme de jurisprudence interne, issue de la capitalisation des décisions et options prises par les CAE. Ce travail ne peut être réellement assumé et formalisé que par le réseau professionnel (Coopérer pour entreprendre), qui a toute légitimité à produire de la soft law en la matière : cette démarche doit déboucher sur une forme de labellisation, mais aussi de révision des pratiques professionnelles.

Enfin, l'établissement d'institutions représentatives du personnel doit permettre un approfondissement du dialogue social et déboucher sur la signature d'accords collectifs entre CAE et organisations syndicales. Les CAE ont la possibilité de contribuer au dépassement du vieil antagonisme entre coopération de production et syndicalisme d'entreprise par le fait même qu'elles intègrent une démarche syndicale en replaçant dans le cadre du droit du travail ceux qui, par création d'une micro-entreprise, en auraient été exclus : elles ne peuvent donc que tirer profit à inviter les syndicats organisés à porter un regard soutenu sur leurs pratiques.

Le bouillonnement d'économie sociale des années 1840 s'alimentait au feu d'une critique du salariat en ce qu'il aliénait le travailleur. Un siècle et demi plus tard, il pourrait être ironique de considérer le bouillonnement des CAE comme une revendication inverse, de défense du salariat. Ce n'est pas le cas. Ce que défendent les CAE au travers de l'idée de mutuelle de travail, ce n'est pas tant le salariat (qui n'est qu'un outil) que le tissu de solidarités sociales et professionnelles que 150 années de progrès social étaient parvenues à réguler, et que le capitalisme financier autant que l'Etat libéral contribuent à détricoter. Car qu'est-ce qu'un auto-entrepreneur sinon une réincarnation du salarié du XIX<sup>e</sup> siècle cherchant à vendre au quotidien sa force de travail ? Réguler la reconstruction de solidarités sociales et professionnelles : l'ambition est suffisamment belle pour justifier que l'on invente le droit d'y parvenir.

CASTEL R. (1995), Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat, Fayard

CAUDRON F. (2008), « Lier pratiques démocratiques et efficacité économique : la rationalisation démocratique », RECMA n°308

CHIAPELLO E. et BOLTANSKI L. (1999), Le nouvel esprit du capitalisme, Gallimard  
CONEIN B. (2004), « Communautés épistémiques et réseaux cognitifs : coopération et cognition distribuée », Revue d'Economie Politique, n°113

DESROCHE H. (1981), Apprentissage en sciences sociales et éducation permanente, Les éditions ouvrières

DESROCHE H. (1975), La société festive – du fouriérisme écrit aux fouriérismes pratiqués, Seuil

DRAPERI J.F. (2007), Comprendre l'économie sociale – Fondements et enjeux, Dunod

DRAPERI J.F. (2008), Godin, inventeur de l'économie sociale – Mutualiser, coopérer, s'associer, Editions Repas

DREYFUS M. (2001), Liberté, Egalité, Mutualité – Mutualisme et syndicalisme 1852-1967, Editions de l'Atelier

GORZ A. (2003), L'immatériel, Galilée

HIEZ D. (2006), « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop », RECMA n°299

RAMAUX C. (2006), « Flexicurité : quels enjeux théoriques ? », Actes du Colloque interdisciplinaire « Flexicurité en France », Université de Marne-la-Vallée

SANGIORGIO J., VEYER S. (2006), « 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

SANGIORGIO J., VEYER S. (2008), « Construire sur les bases d'une coopérative d'activités et d'emploi : l'émergence d'une entreprise de salariat, d'accompagnement et d'apprentissage mutuels », Actes du Colloque «Economie sociale et solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales », IEMN-IAE Nantes

VEYER S. (2007), « Le projet d'entrepreneuriat collectif des Coopératives d'Activités et d'Emploi : quelles pratiques managériales ? », Actes du Colloque « Coopératives et Mutuelles : Impacts du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale », ISTE Paris

VIENNEY C. (1980), Socio-économie des organisations coopératives, CIEM