

DE L'AUTO-EMPLOI À LA COOPÉRATION : LE CAS DES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI.

Par

Catherine Bodet

Entrepreneure-associée,
coordinatrice de la commission recherche
de Coopaname
et

Noémie de Grenier

Chargée de mission-associée de Coopaname

Les coopératives d'activités et d'emploi ont été créées en réponse au contexte de dégradation du rapport salarial, caractérisé par une atomisation de la relation de travail, et en réaction à l'appel des pouvoirs publics français incitant les chômeurs à créer des entreprises. Ces entreprises coopératives partagées, ou mutuelles de travail, salarient les personnes souhaitant créer leur emploi dans un cadre collectif plutôt que de créer leur micro ou une auto-entreprise. A partir de l'exemple de Coopaname, coopérative francilienne, nous tentons de montrer les ressorts socio-politiques et économiques qui poussent ces « entrepreneurs-salariés » à coopérer et à finalement se cultiver un patrimoine immatériel collectif basé sur de la confiance, de reconnaissance, de la création de droits, etc. et source de renforcement des individus et de leur potentiel de créativité et d'innovation.

La remise en cause du compromis fordien, voire la financiarisation du rapport salarial caractérisée par Michel Aglietta et Antoine Reberieux (2004), éclairent une tendance forte à l'atomisation des relations salariales, marquée par le pouvoir actionnarial. Alors que le compromis fordien s'articulait essentiellement autour d'une stabilisation d'un rapport salarial considéré généralement comme favorable aux conditions d'emploi avec notamment une progression des rémunérations, et de ce fait une forme de promotion sociale du salariat, la période contemporaine a remis en cause assez brutalement les statuts qui protégeaient le salariat fordien. Elle est marquée par une financiarisation du rapport salarial, que l'on peut définir comme un durcissement du rapport capital / travail dans lequel toute une série d'innovation financière ont permis la restauration du « pouvoir de l'actionnaire ».

Gouvernance actionnariale et individualisation du rapport au travail se conjuguent pour fragiliser les travailleurs. Les réponses collectives élaborées au XIXe siècle, les syndicats, la protection sociale liée au salariat, ne sont plus adaptées au contexte, ne sont plus à même de protéger des personnes qui sortent du cadre du salariat continu¹, caractérisé par un CDI, à plein temps et non entrecoupé de périodes de chômage, par opposition au salariat discontinu ou intermittent, caractérisé par une alternance de périodes de CDD, de chômage d'intérim. La difficulté pour élaborer de nouvelles protections réside dans la possibilité même du collectif, du rassemblement autour d'intérêts communs, battue en brèche par l'atomisation du travail, caractérisée par une individualisation du salaire, des carrières et de l'organisation du travail.

¹ Voir à ce sujet notamment Corsani, Lazzarato et Negri (1996)

La dérégulation du marché du travail, qui trouve son aboutissement dans l'externalisation de celui-ci hors de l'entreprise affaiblit le salariat continu, qui est de moins en moins la norme de référence, alors que dans le même temps, sont valorisés (du moins dans les discours publics) le travail autonome hors salariat : indépendants, micro-entrepreneurs, auto-entrepreneurs...

En réaction à ce contexte, la dynamique des coopératives d'activités et d'emploi (CAE), en agrégeant des projets individuels au sein d'une entreprise partagée, vise à restaurer la possibilité d'inventer un agir collectif social, économique et politique, tout en permettant aux personnes d'accéder à une autonomie professionnelle. La présente communication a pour objet de partager leurs pratiques, en ce qu'elles construisent, à notre sens, un rapport au travail renouvelé, visant tant à la sécurisation qu'à l'émancipation des personnes. Notre analyse repose sur le cas particulier de Coopaname, qui réunit aujourd'hui en Île-de-France plus de 400 activités économiques : première des CAE, tant en chiffre d'affaire, qu'en nombre de salariés, elle se définit comme un projet de « mutuelle de travail ». Elle s'inscrit dans la démarche de recherche-action empruntée par des acteurs de cette coopérative, qui mènent un nécessaire travail de distanciation et de questionnement de leurs propres pratiques. Elle revendique ce cadre épistémologique en tant qu'il caractérise la production de connaissances en économie sociale, au sein de groupements de personnes.

Nous commencerons par décrire ce modèle original de coopérative, à l'aune des transformations récentes du rapport au travail des sociétés contemporaines. Au-delà de cet exposé, interroger les limites du modèle, son potentiel, ses paradoxes, nous paraît fécond pour soulever des questionnements et tracer des perspectives.

I - Une réponse à l'individualisation du rapport au travail

La charte du réseau des coopératives d'activités et d'emploi, «Coopérer pour Entreprendre», rédigée en 2006, illustre bien la centralité du contexte socio-économique dans la création des CAE :

« Dans un contexte de précarisation de l'emploi, d'atomisation du travail, de flexibilisation des normes juridiques et sociales, les Coopératives d'activités et d'emploi du réseau Coopérer pour entreprendre font un pari : recréer du collectif, du droit, de la sécurité, par et pour la réussite économique et professionnelle de chacun. En cela, elles concrétisent, illustrent et défendent l'idée d'entrepreneuriat collectif et coopératif : «travailler pour soi, réussir ensemble» » (Coopérer pour Entreprendre, 2006:1).

I.1 - Un contexte de remise en cause du rapport salarial fordiste

La première coopérative d'activités et d'emploi naît en 1995, au moment où commence à se développer en France une politique d'incitation forte à la création d'entreprise. Elle vise particulièrement les chômeurs, sommés de se créer leur propre emploi plutôt que de rester en marge d'un marché du travail toujours plus sélectif. C'est à la même période que le législateur cesse de considérer le salariat continu comme norme exclusive de référence, en entérinant le principe de présomption de non-salariat pour toute activité déclarée indépendante.

L' avancée de l individualisation du rapport au travail

Dans le contexte français, le salariat n'est pas seulement le lieu de la subordination, c'est aussi l'espace collectif, qui rassemble plus de 90 % des travailleurs, dans lequel se sont construits les droits liés au travail. La dissociation qui s'opère entre travail et salariat, loin de libérer les travailleurs de l'asservissement du lien de subordination, les place en réalité en dehors du système de protection sociale, juridique et économique, obtenu par les luttes collectives et construit par le droit du travail en compensation du rapport de dépendance à l'employeur. Elle les place également en dehors du cadre des structures collectives entreprises, syndicats et donc, dans l'incapacité de se penser et se construire collectivement face au donneur d'ordre. Robert Boyer pointe, dans le cadre de cette mutation du rapport salarial fordiste qui prévaut jusque dans les années 1970, l'affaiblissement de la position des travailleurs dans le rapport de force qui les oppose au capital : « la balkanisation des relations salariales apparaît comme l'expression de l'émiettement du pouvoir de négociation des salariés » (Boyer, 2001:8).

Malgré le chômage de masse, ce qu'André Gorz appelle « l'idéologie du travail » (Gorz, 1988:84-94) est restée dominante : ceux qui travaillent peu ou pas porteraient la responsabilité de leur échec social et nuiraient à l'ensemble de la société, alors même que cette situation concerne une part de plus en plus importante de la population. Au-delà du seul taux de chômage, c'est la précarité de l'emploi qui s'instaure petit à petit comme règle dans le monde du salariat. Missions courtes, interim, contrats intermittents : c'est au travailleur, désormais, qu'il incombe d'assumer les risques de la fluctuation d'activité.

Soucieuses de réduire toujours plus les risques et les coûts, les entreprises ont de plus en plus recours à l'externalisation du travail. Dans ce système, chacun est rendu responsable de sa trajectoire professionnelle, en dehors de toute considération macroéconomique :

pour reprendre l'expression d'usage dans le monde anglo-saxon, chacun est appelé à devenir « entrepreneur de soi ». Pour les pouvoirs publics, la solution au chômage résiderait dans la dérégulation du marché du travail.

Cette transformation du rapport salarial ne se limite pas à la France, que nous utilisons ici comme exemple privilégié en tant que contexte politique et institutionnel de notre expérimentation. Pour Robert Boyer, au gré de cette recomposition dans l'ensemble du monde occidental, « le salarié a, chaque fois, été contraint d'assumer une partie croissante du risque » (Boyer, 2001:9). L'incitation au micro-entrepreneuriat individuel, la dynamique d'auto-emploi soutenue par les pouvoirs publics constitue l'aboutissement de cette tentative. En transformant juridiquement le salarié en entrepreneur, elle institutionnalise et légitime la prise de risque accrue des travailleurs et le désengagement du donneur d'ordre de toute relation autre que strictement commerciale.

Du côté des travailleurs, on assiste en parallèle à l'émergence d'une critique du lien de subordination, qui se durcit dans un contexte où les exigences de rentabilité financières pèsent de plus en plus lourd sur le management des entreprises. De nouvelles aspirations apparaissent : travailler moins, travailler mieux, mettre du sens dans son travail... elles trouvent un écho ou en tous cas, le croient dans l'incitation à l'entrepreneuriat : pouvoir vivre de son savoir-faire en toute autonomie, être maître de son destin professionnel, concilier vie professionnelle et éthique personnelle.

Les risques liés au micro-entrepreneuriat individuel Nous ne reviendrons pas ici sur l'ensemble des conséquences sociales, économiques, politiques, qu'engendrent ces transformations du monde du travail. Nous retiendrons cependant que la promotion d'un modèle fondé sur la banalisation du microentrepreneuriat individuel constitue bien, à notre sens, la dernière étape en date de la flexibilisation du travail, et de la précarisation des travailleurs. La généralisation des politiques d'incitation à l'entrepreneuriat, dirigées par les pouvoirs publics vers des projets de plus en plus petits, portés par des personnes de moins en moins préparées socialement, professionnellement, et financièrement à la réussite de leur entreprise, ne constituent une solution au chômage qu'en faisant sortir de la catégorie de salarié un nombre croissant de personnes. Si l'emploi discontinu est souvent présenté comme représentatif des travailleurs pauvres, le micro-entrepreneur individuel apparaît, au-delà des fantasmes, comme la nouvelle figure emblématique du précaire : sa micro-entreprise lui permet de se dégager un micro-revenu, qui lui permet de rembourser son micro-crédit et d'accéder à une micro-protection sociale.

Pour le micro-entrepreneur, la subordination à l'employeur, contrebalancée par les acquis sociaux du salariat, est remplacée par une dépendance au donneur d'ordre, souvent plurielle. Loin des garde-fous du droit du travail, isolé, sans capacité de prendre des risques financiers ou d'investir, il se voit contraint pour décrocher des contrats de brader sa force de travail au quotidien, et pour dégager des revenus de s'auto-exploiter : on en finit une fois pour toute avec les consignes de sécurité contre-productives, les durées légales du temps de travail, les minima salariaux. Le client a toute liberté de méconnaître le droit du travail auquel il n'est plus soumis, libéré de ses obligations d'employeur.

Au-delà de la pratique de son métier, de l'exercice de son savoir-faire, l'indépendance du travailleur se traduit également par l'obligation de s'assumer juridiquement et commercialement. Il doit, seul, faire face aux mêmes contraintes que n'importe quelle entreprise : satisfaire aux exigences fiscales et sociales, assurer lui-même sa propre commercialisation, gérer sa structure. Nombreux sont les professionnels qui ne peuvent satisfaire à ces exigences, par manque de formation, de culture entrepreneuriale, de temps ou d'assise financière de leur entreprise. La prise de risque individuelle est d'autant plus grande lorsque l'entrepreneur a recours au crédit, donnant en garantie ses biens personnels, ou lorsqu'il crée son entreprise en utilisant des statuts qui ne dissocient pas le patrimoine du chef d'entreprise de celui de la structure qu'il a créée². La moindre défaillance peut donc avoir des conséquences désastreuses, surtout lorsqu'il s'agit d'un public déjà en situation difficile.

² C est le cas du statut d'auto-entrepreneur, créé en France le 1^{er} janvier 2009. 2 ans plus tard, plus de 500 000 personnes se sont immatriculés en auto-entrepreneurs.

De manière paradoxale, d'un désir d'autonomie naît une nouvelle forme d'hétéronomie, sans contrepartie cette fois. L'entrepreneur individuel est pleinement soumis aux lois du marché, aux mêmes forces centrifuges qui l'ont poussé, par choix ou par contrainte, hors du salariat.

I.2 - Le contre-pied formulé par les CAE

Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) « posent un questionnement de même ordre que celui des groupements ouvriers du milieu du XIXe siècle » (Delvolvé et Veyer, 2009 :3) qui ont accouché des logiques de l'économie sociale : auto-organisation, éducation populaire, protection mutuelle et construction de réponses collectives. De la réponse à un contexte dégradé, naissent des expérimentations porteuses d'utopie.

Partager une entreprise

Face au constat de la prise de risque accrue de ces travailleurs indépendants, les CAE élaborent un modèle alternatif d'auto-emploi. Loin de résoudre toutes les problématiques soulevées précédemment, elles ont l'ambition de reconstruire du collectif là où il n'y en

a plus, pour construire à leur niveau des réponses. En proposant à des personnes mues par le désir de vivre de leur savoir-faire en toute autonomie, de s'affranchir d'une relation salariale dégradée ou de remédier à une exclusion du marché du travail, de se créer leur propre emploi au sein d'une entreprise partagée plutôt que de créer leur micro-entreprise individuelle, les CAE construisent une manière différente de vivre l'auto-emploi. Elles visent à répondre aux aspirations de cette nouvelle catégorie d'entrepreneurs³, que la création d'entreprise classique ne satisfait pas, avec l'idée de sécuriser collectivement l'acte individuel d'entreprendre.

³ La terminologie «entrepreneur-salarié» utilisée dans les CAE n'est pas forcément la plus adaptée pour décrire ces acteurs, qui ne se revendiquent pas toujours comme des entrepreneurs. Une analyse sociosémiotique des termes «entrepreneur-salarié», «entrepreneur-associé», «salariné-associé», «coopanamié» etc. serait intéressante pour les acteurs de la coopérative.

Le principe fondateur de la CAE est simple : chaque personne qui souhaite créer son propre emploi, et manifeste son désir de rejoindre la coopérative, se voit proposer de intégrer. La coopérative accueille l'ensemble des acteurs intéressés, sans préjuger de la rentabilité supposée de leur projet, dans un cadre sécurisé qui limite les risques. Les premiers actes de commerce, qu'il réalise sous couvert de la personnalité morale de la coopérative, lui permettent de se salarier en son sein. Il signe un contrat de travail à durée indéterminée, et son salaire évolue en fonction de son chiffre d'affaire.

Le premier «service» que la CAE offre à ses membres, c'est de mutualiser à l'échelle de la coopérative tous les aspects juridiques, comptables et administratifs. L'entrepreneursalarié, puisque c'est bien de cette double-casquette qu'il s'agit, ne porte pas sur sa tête la responsabilité juridique de l'activité qu'il développe. Il est alors libéré de la contrainte d'avoir acquérir du jour au lendemain l'ensemble des compétences et connaissances nécessaires au chef d'entreprise classique, et peut se consacrer pleinement au développement de son activité. Lorsqu'il génère du chiffre d'affaire, il contribue à cette mutualisation en versant à la coopérative un pourcentage de son chiffre d'affaire⁴.

⁴ Dans le cas de Coopaname, 10% du chiffre d'affaire hors taxe.

Dès leur prise de contact avec la coopérative, les entrepreneurs bénéficient également d'un accompagnement personnel professionnel, dans la création, le développement et la pérennisation de leur activité. L'accompagnement, porté par une équipe de permanents qui sont également les co-entrepreneurs de la coopérative, est traitée en son sein comme une activité parmi les autres : il s'agit bien d'un accompagnement entre pairs, entre membres d'une même structure économique, différente de la notion de conseil extérieur. Elle a la spécificité d'être financée par les pouvoirs publics, en ce qu'elle remplit une mission d'utilité sociale en accueillant sans discrimination, et sans préjuger de la rentabilité économique future de leur projet, les entrepreneurs en devenir. Le rôle de l'accompagnement est également de permettre l'intégration des nouveaux entrants, l'in-

terface avec les autres services mutualisés de la coopérative comptabilité, direction, administration, entre les entrepreneurs-salariés, et de faire vivre le projet d'éducation populaire de la coopérative.

Cette articulation originale entre une autonomie professionnelle et économique (au quotidien, les entrepreneurs-salariés sont leur propre patron) et une subordination au collectif qui permet aux entrepreneurs de se co-salarier au sein d'une entreprise qu'ils partagent, vise à contrecarrer les effets négatifs de l'auto-emploi que sont l'instabilité, la précarité et la marchandisation des relations de travail. En devenant salariés plutôt qu'indépendants, les entrepreneurs se donnent collectivement l'accès à des droits desquels ils seraient exclus s'ils étaient isolés. Ils font le choix d'assumer le coût de cette sécurité, puisque l'activité qu'ils développent finance intégralement leur salaire et l'ensemble des contributions sociales : ils s'ouvrent ainsi l'accès à un salaire indirect, en contribuant aux mécanismes de solidarité nationale liés au salariat (protection contre la vieillesse, la maladie, la maternité, les accidents du travail).

Le pacte qui lie les entrepreneurs et la structure de la coopérative, au-delà du contrat de travail salarié, est un lien de confiance, appelé à se renforcer dans la durée. Le système vise l'offre de conditions adéquates pour développer un auto-emploi pérenne, il suscite également des vocations : «puisque une réponse adéquate et satisfaisante socialement existe, je peux imaginer m'émanciper d'un lien salarial devenu pesant» expriment certains entrepreneurs-salariés. Bien que moins tangible que les services mutualisés, la protection sociale liée au statut de salarié ou l'accompagnement, une autre dimension de la coopérative, sécurisante en soi, est le fait de rompre l'isolement des entrepreneurs donner les moyens de ne pas avoir à les affronter seul : il ne s'agit pas seulement de se rattacher à un statut juridique encore protecteur, celui de salarié, mais d'intégrer un cadre collectif permettant de réinventer des droits qui correspondent à la condition d'entrepreneur-salarié autonome.

La mutuelle de travail

Le cadre construit par la CAE, celui d'une entreprise partagée, pourrait se limiter à ce que nous en avons présenté : une agrégation d'activités individuelles au sein d'une même coopérative, qui vise à sécuriser leur démarrage, met à leur disposition des services mutualisés en échange d'une contribution au fonctionnement, et qui perçoit des aides publiques pour les soutenir dans le développement de leur projet. D'aucuns pourraient même y voir une version individualiste de la coopérative de travail. A travers l'exemple de Coopaname, CAE francilienne qui se définit comme une mutuelle de travail, nous allons

voir que ce dispositif est au contraire le ferment d'une organisation économique coopérative forte dans laquelle des personnes tentent de protéger mutuellement leur parcours dans la durée.

Si les premières CAE se donnaient pour vocation de permettre le test de l'activité économique avant la création d'une entreprise individuelle, rapidement le fait que cette entreprise coopérative partagée constitue une manière d'entreprendre en soi, dans laquelle celles et ceux qui le souhaitent peuvent pérenniser leur projet, s'est fait jour. Coopaname, fondée dix ans après la création de la première CAE à Lyon, s'est positionné dès le début non pas comme espace de test, mais comme alternative à la création classique d'entreprise. Dans ce modèle, chaque salarié a vocation à devenir associé de la coopérative, s'il le souhaite, au moment où il le souhaite.

Emprunter cette voie, tout en conservant le principe fondateur de libre entrée, a généré une croissance de la coopérative : il y a de plus en plus de salariés (Coopaname rassemble aujourd'hui plus de 400 activités économiques), qui, au fur et à mesure que leur activité se développe, contribuent de plus en plus à l'autofinancement de la coopérative, ce qui crée les ressources permettant de mutualiser davantage de moyens humains et matériels pour soutenir le développement du projet. Ces deux évolutions induisent un nouveau contexte, et de nouveaux potentiels pour la CAE.

L'entreprise partagée constitue dès le début un cadre propice aux échanges entre les entrepreneurs-salariés, que la structure tente de multiplier. Les rencontres visent l'acquisition de savoir-faire nécessaires au développement des projets, mais aussi l'échange de pratiques ou la mutualisation et la veille entre professionnels exerçant dans le même secteur (les métiers de la communication, de l'écriture, des relations humaines...). Ces réunions, ateliers, groupes de travail, sont également des moments privilégiés pour rompre l'isolement, et renforcer un sentiment d'appartenance : les entrepreneurs-salariés partagent une condition d'exercice de leur activité. Ils doivent faire face aux mêmes difficultés dans la gestion quotidienne de leur activité, dans leurs rapports aux donneurs d'ordre. Ensemble, il leur est possible de se construire une posture, de résister à certains impératifs du marché, de repenser les conditions qui leur sont parfois imposées, voire de trouver des solutions pour y faire face.

Plus la coopérative rassemble d'activités économiques, plus les conditions sont créées pour que les collaborations entre les professionnels qui la composent se multiplient. Tous sont salariés de la même entreprise, et le nombre aidant, il est de plus en plus probable que chacun trouve au sein de la coopérative des compétences com-

plémentaires aux siennes. Les ateliers proposés par l'équipe permanente ou les entrepreneurs-salariés, les temps d'échange sur un thème (les réseaux, la visibilité sur le web...) baptisées à Coopaname les Bourses aux Apprentissages Mutuels -, qui permettent à des entrepreneurs de partager leur expertise avec d'autres, s'est vue complétée depuis plus d'un an par de véritables formations professionnelles internes, organisées par et pour des entrepreneurs. Au-delà de la mutualisation des compétences des uns et des autres, il s'agit ici de renforcer et de compléter la palette des savoir-faire des entrepreneurs en lien direct avec leur métier.

Ce qui est également en germe ici, c'est la possibilité de s'associer librement, sans avoir à créer de structure juridique, pour élaborer ensemble une offre ou répondre à un appel d'offre public, et conquérir ainsi de nouveaux marchés, difficilement accessibles aux microentrepreneurs. Par exemple, dix photographes de la coopérative peuvent s'associer ponctuellement pour répondre à un appel d'offre. Ils peuvent aussi décider de s'associer durablement, créer une marque ensemble, développer finalement une seule activité qui les rémunère tous, selon les clés de répartition du chiffre d'affaire qu'ils se choisissent. Le modèle de ces associations souples, adaptables, ad hoc, est particulièrement intéressant pour répondre aux exigences de flexibilité du marché sans renoncer à l'autonomie : ce sont toujours les principes coopératifs qui gouvernent ces formes de mini-coopératives internes, qu'elles soient ponctuelles ou durables. Pour accompagner ce processus, la coopérative a créé de nouvelles fonctions mutualisées, pour animer les collectifs de travail et les accompagner comptablement dans la durée. Elle se dote également d'outils informatiques permettant la mise en réseau (réseau social, arbre de compétences). Permettre aux entrepreneurs-salariés de travailler ensemble, favoriser ces opportunités et ces collaborations, c'est accroître les chances de pérennisation des activités des entrepreneurs-salariés.

Le nombre permet également de penser à mettre en place des outils financiers. Coopaname dispose aujourd'hui d'une assise suffisante pour permettre des couvertures de trésorerie mutuelles entre les entrepreneurs, afin par exemple de verser un salaire y compris en cas de retard de paiement d'un client. Des projets sont en cours pour créer une caisse de secours mutuels, permettant de venir en aide aux salariés dans le cas d'accidents de la vie, ayant durablement affecté leur activité ; ou encore d'un fonds d'investissement permettant de soutenir en interne les projets qui pour se développer, ont besoin de financement.

Une école de la coopération

La croissance de la coopérative repose sur un approfondissement de son projet, une intégration de plus en plus importante des activités de la coopérative entre elles. Le projet de départ visait à interroger le principe de l'entrepreneuriat individuel, c'est aujourd'hui une nouvelle manière de travailler qui émerge. Au sein de la coopérative, l'ambition est de travailler ensemble, tout en maintenant centrales l'autonomie et la responsabilité des acteurs. Cette dynamique est soutenue par une affirmation constante du rôle d'éducation populaire de la coopérative, et un mode de gouvernance adéquat qui permet à chacun de faire sien le projet collectif. Coopaname est aujourd'hui une SCOP-SA à conseil d'administration. Au sein du conseil d'administration, les entrepreneurs-salariés sont majoritaires. La présidence, qui revient à une entrepreneure-salariée, est dissociée d'une direction générale bicéphale, issue de l'équipe permanente.

62 personnes sont aujourd'hui associées de la Scop, les entrepreneurs-salariés sont majoritaires au sociétariat depuis 2007. Même s'il est en forte augmentation, le taux de sociétariat est relativement faible à Coopaname par rapport à une Scop classique. Cette faiblesse s'explique par le fait que les salariés privilégient pour la plupart la stabilisation de leur activité avant de se s'investir dans le sociétariat. Le contrôle de la coopérative s'effectue donc, de fait, par les salariés les plus anciens dans la structure.

Pour contrecarrer cet état de fait, Coopaname s'est doté en 2009 d'instances de représentations du personnel : l'objectif est que l'ensemble des acteurs soient protégés, y compris ceux qui démarrent leur activité et ne sont donc pas encore salariés, ou ceux qui, salariés, n'ont pas (encore ?) choisi de s'associer. En dehors de ces espaces officiels de gouvernance et de représentation du personnel, le dialogue est toujours vivant au sein de la coopérative : les espaces de réflexion et de partage du projet politique qui l'anime sont nombreux, et amenés à se renforcer.

Les CAE ne constituent pas seulement une réponse ad hoc à une certaine forme de microscopisation de l'entrepreneuriat promue par les pouvoirs publics comme réponse au chômage de masse. Elles dessinent les contours d'un rapport au travail renouvelé, satisfaisant tant aux envies d'autonomie qu'à la sécurisation des parcours individuels. En ce sens, l'expérience des CAE conjugue subi / choisi, ou plus exactement tente de faire d'une contrainte pesant sur le travail, une opportunité d'émancipation par le travail.

II - Pourquoi coopérer ?

Ou l'entretien d'un patrimoine collectif immatériel

La réponse coopérative des CAE à l'individualisation du rapport salarial ne va pas de soi, et amène des constats paradoxaux : la réalisation d'une évaluation des dispositifs de mutualisation au sein de Coopaname a montré que la rationalité économique de court terme n'est pas la principale raison d'agir des entrepreneurs-salariés. Il nous a paru intéressant de faire part ici de ces constats apparemment paradoxaux, autant pour souligner les défis auxquels doit faire face un modèle encore en construction, que pour chercher à comprendre ce qui fait le succès de la formule.

Les ressorts du succès de la coopérative sont selon nous de deux ordres :

- politique et social, dans le sens de la mise en place d'un modèle d'organisation alternatif répondant à une série d'exigences tant individuelles que collectives ;
- et économique, dans le sens d'un investissement des associés dans un modèle coopératif et la formation d'un capital immatériel d'un nouveau type.

II.1 - Des constats paradoxaux

Après six années d'existence, et avant une nouvelle perspective de croissance forte de ses effectifs, Coopaname a fait appel à un cabinet d'études pour évaluer son action, notamment en matière de dispositifs de mutualisation mis en place au sein de la coopérative⁵.

De cette étude, basée sur l'ensemble de la cohorte des coopanamiens entrés dans la coopérative en 2007 et 2008, nous retiendrons un double constat pointé par ses auteurs :

1. Les statistiques montrent qu'il est difficile de gagner correctement sa vie en tant qu'entrepreneur-salarié, du moins dans le temps couvert par l'étude (deux ans).
2. Coopaname occulte, dans ses discours comme dans sa pratique collective, le fait économique qui reste un fait individuel, attaché à chaque coopérateur. Il en résulte une absence de préoccupation collective face à des situations individuelles parfois difficiles.

L'étude de Plein Sens montre qu'au bout de 24 mois de présence dans la coopérative, les niveaux de salaire ne permettent pas d'en vivre de façon autonome pour la grande majorité des salariés : 40 % ont atteint au mieux 187 mensuels sur 6 mois consécutifs pendant les 24 premiers mois ; tandis que 20 % ont atteint 1 400 et plus, dont 5 % ont atteint de 2 600 ou plus. Précisons que l'étude, faute de données, ne donne aucune indication quant aux revenus annexes perçus par les coopanamiens, qu'il s'agisse de revenus de transfert (assurance chômage, minima sociaux), d'un emploi salarié parallèle

⁵ Plein Sens, Evaluation des dispositifs de mutualisation au sein de la coopérative d'activité et d'emploi Coopaname, Juillet 2010-janvier 2011.

au développement de l'activité au sein de la coopérative, ou encore de droits d'auteur. Il nous est aujourd'hui impossible de savoir pour quelle proportion d'entrepreneurs-salariés le revenu perçu à Coopaname est un revenu principal, ou a vocation à le devenir. Il appartient à chacun, en toute autonomie, de déterminer son niveau d'implication et ses attentes vis-à-vis du développement de son activité : cette souplesse de la CAE rend donc délicate toute analyse brute des revenus des entrepreneurs-salariés.

Dans tous les cas, cette disparité n'est pas expliquée par l'implication du salarié dans le collectif, ni par la fréquence de l'accompagnement individuel : il n'y a pas de corrélation visible entre la participation aux différents ateliers, la fréquence des entretiens et le niveau d'activité atteint. L'implication dans des collectifs (groupes métiers, ateliers) est même pointée par les auteurs comme un investissement susceptible d'éloigner l'entrepreneursalarié de son objectif de court terme qui est de développer son activité.

Plein Sens pointe «une apparente contradiction entre les choix individuels de rester et l'extrême précarité des revenus au terme de ces deux ans.» Pour caricaturer ces constats, on peut conclure avec les auteurs que les entrepreneurs-salariés, de façon individuelle comme de façon collective, agissent de façon inattendue et non conventionnelle d'un point de vue de la rentabilité économique de leur activité. On peut se demander pourquoi ceux que leur activité ne rémunère pas, ou très peu, persistent au sein de la coopérative, même si il faut remettre en perspective l'étude, qui n'étudie l'évolution des revenus que sur une période de deux ans, pour des personnes intégrant la coopérative à des degrés très divers de maturation de leur projet. De la même manière, on peut se demander ce qui pousse ceux qui parviennent à dégager un chiffre d'affaire important à demeurer à Coopaname, alors même que leur activité a trouvé son rythme : le pourcentage versé à la coopérative est de plus en plus important en valeur absolue, rendant les statuts d'indépendant de plus en plus avantageux en comparaison, alors même que soutien qu'elle propose pourrait sembler de moins en moins nécessaire.

L'accès au sociétariat, qui coûte du temps (séminaires d'associés, participation à des commissions, participation aux AG) comme de l'argent (prise de participation dans le capital de l'entreprise) au salarié, constituerait, de ce point de vue, l'apogée de l'irrationalité de l'implication collective. Nous verrons pourtant que c'est la base de la viabilité du modèle.

S'il n'y a pas d'intérêt financier direct à rester dans la coopérative, et alors que la moitié des entrants environ s'installe durablement, quelle

est la nature de cet intérêt à rester ? Les entrepreneurs-salariés sont-ils aveuglés par une communication performative ? La prestation politique globale, c'est à dire l'entreprise partagée, appelée encore mutuelle de travail, co-construite par les coopanamiens y compris dans sa part d'utopie, explique-t-elle leur souhait de se maintenir au sein de la coopérative ? C'est cette deuxième voie que nous allons explorer en recherchant les ressorts politiques et économiques de la coopération, comme autant d'alternatives à une vision de court terme de la rationalité économique des acteurs.

II.2 Les ressorts socio-politiques de la coopération

La plupart des personnes intégrant la coopérative sont à la recherche d'un projet de vie permettant de concilier vie privée et vie professionnelle, avec une double exigence de mise en cohérence entre des valeurs personnelles et des actes d'une part, et d'épanouissement dans un travail autonome d'autre part. A l'intérieur de ce cadre (et même au-delà) les parcours individuels, évidemment très divers, sont traversés par la recherche de sens, de maîtrise de sa propre activité. Cette recherche d'autonomie n'est pas propre aux salariés des CAE : elle est représentative de la crise du travail et de la recherche d'une alternative à la subordination salariale classique, mais ne conduit pas mécaniquement à la volonté de s'organiser collectivement.

Ce que trouvent les entrepreneurs-salariés est double : c'est une quête de sens à travers un travail autonome, doublée d'une implication dans une sociabilité choisie. Ce lien entre l'autonomie de l'individu et son interdépendance dans une entreprise commune tient d'une certaine forme de « Contrat social ». Selon Nathalie Delvolvé et Stéphane Veyer, « *la proposition de Coopaname relève davantage, dans ses fondements et son projet du moins, de l'essence démocratique du contrat rousseauiste : « Trouver une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun, s'unissant à tous, n'obéisse pourtant qu'à lui-même, et reste aussi libre qu'auparavant ».* » (Delvolvé et Veyer, 2010: 6).

C'est le rapport entre individuel et collectif qui est intéressant dans ce modèle : les acteurs sont d'abord des individus autonomes, y compris dans leur interaction avec le collectif, chacun mettant la distance qu'il souhaite dans son lien au collectif, l'implication qui lui correspond dans le projet global de la coopérative.

Finalement, les acteurs sont valorisés dans leurs spécificités au sein du collectif. Le développement de la pratique de l'autobiographie raisonnée au sein de Coopaname est une illustration de cette centra-

⁶ Voir notamment à ce sujet l'ouvrage de Jean-François Draperi, *Je me raconte donc je suis*, à paraître en 2011.

⁷ Jacques Ion, intervention aux Universités d'Automne de Coopaname le 2 décembre 2010

⁸ «Historiquement l'histoire commune du mouvement ouvrier et de l'ESS s'appuie sur de la résistance créative, de l'expérimentation anticipatrice et de la vision transformatrice. Ainsi le mouvement ouvrier mutualiste n'a pas attendu que sa vision transformatrice d'un système global de protection sociale soit réalisé pour opposer une résistance créatrice à l'inacceptable de la condition ouvrière en s'appuyant sur l'expérimentation anticipatrice des caisses de secours mutuel.» Patrick Viveret, http://mgblog.ouvaton.org/dotclear/public/La_crise_le_Labo_le_sol.pdf

⁹ Cf. supra

¹⁰ «Selon nous, loin d'avoir généré de la richesse économique, la promotion de la création d'entreprises de plus en plus petites a davantage suscité le développement d'une forme de précarité sociale rarement mise en lumière. La microscopisation de l'entrepreneuriat, adaptée à des populations de plus en plus éloignées de la création d'entreprises classiques (c'est-à-dire du modèle de la petite PME constituée sous forme de société), a établi une équation cruelle : micro-entreprise + micro-crédit = micro-revenu + micro-protection sociale.» (Veyer, 2010)

lité de la personne dans le projet d'entreprise : c'est en permettant à chacun d'écrire lui-même sur son parcours, pour y valoriser l'ensemble de ses compétences et savoir-faire, que l'on entre en interaction avec les autres⁶. Dans le même temps, tous partagent une aventure collective de construction d'une entreprise partagée ou mutuelle de travail : la présence des deux dimensions, individuelle et collective, est essentielle dans l'expérience coopaname.

Les travaux de Jacques Ion éclairent cette recherche d'équilibre entre individuel et collectif, entre liberté et implication politique. On constate, selon lui, un accroissement de l'autonomie des individus dans le cadre de la transformation du lien social. Les individus sont de moins en moins définis par un statut hérité de la famille, du métier, ou du lieu de naissance. Ce qui donne effectivement de l'importance à la question biographique, mais ne se traduit cependant pas par une montée de l'individualisme, plutôt par ce que l'auteur appelle de l'idéalisme pragmatique⁷, chacun choisissant où s'investir.

Une des réponses à notre question initiale des ressorts politiques de la coopération serait donc, pour les salariés des CAE, de valoriser leurs savoir-faire, voire leur histoire personnelle, au sein d'un collectif qui satisfait leur besoin de faire société.

Pour aller plus loin encore, pour la plupart des acteurs impliqués dans ce collectif, l'objectif ne se limite pas à une question identitaire, même si elle est importante, mais se vit également comme un projet utopique plus global de transformation de la réalité, comme un «droit de rêve», pour rejoindre Patrick Viveret. Selon lui, face à la crise actuelle, le REV est en effet le trépied à reconstituer :

- Résistance créative,
- Expérimentation anticipatrice,
- Vision transformatrice⁸.

II.3 Les ressorts économiques de la coopération

Aucune étude n'a pour l'instant démontré l'intérêt économique direct de la coopération entre les membres de la coopérative (adaptation au marché, réponse commune à des appels d'offres, travail en réseau, formation par les pairs)⁹. Aucune étude non plus n'a analysé l'efficacité économique du pendant non-coopératif des CAE : l'auto-emploi et ses différents dérivés (auto-entrepreneurs, micro-entreprise). Mais il est probable que le constat se révèle dans ce cas plus sévère encore¹⁰. Nous ne développerons pas ces questions ici, faute de données sur lesquelles s'appuyer.

Mais au-delà de l'intérêt économique de court terme, qu'il n'est pas possible de chiffrer aujourd'hui, la question du pourquoi coopérer renvoie à la question du pourquoi préférer partager une entreprise plutôt que d'en créer une ? Et donc à celle de la propriété des moyens de production.

L'organisation sous forme de coopérative de la CAE est centrale pour comprendre la logique d'action de ses membres : les associés investissent dans l'entreprise. Ils passent du temps à gérer la Scop et à réfléchir à l'avenir de son projet, et prennent des parts dans le capital de l'entreprise (droit d'entrée, puis 3 % du salaire brut).

La propriété collective des moyens de production est la condition pour que se réalise le principe de la double-qualité : les salariés associés sont en même temps les coentrepreneurs de leur entreprise. Cet investissement est la garantie du contrôle de l'entreprise et de la répartition de la richesse produite par ses salariés. Notamment, et c'est ce qui différencie fondamentalement les CAE des sociétés de portage par exemple, il n'y a pas de captation d'une rente par une catégorie de personne, pas de capital à rémunérer. Par opposition au capital hétéronome des sociétés capitalistes, le capital de la Scop est collectif et impartageable. L'absence de pression financière externe garantit une gouvernance fondée sur la poursuite à long terme du projet défini par ses membres, et donc l'ancrage territorial des emplois.

Nous avons tenté de montrer que les acteurs, s'ils ne suivent pas un intérêt financier direct en intégrant une CAE, restent bien conscients des intérêts tant politiques qu'économiques de ce modèle pour le développement de leur activité.

Ce faisant, ils entretiennent et développent un patrimoine collectif immatériel¹¹, qui n'appartient à personne en particulier, et qui est composé de confiance, de pratiques, d'habitudes, de création de droits. C'est ce patrimoine collectif qui renforce les individus et est potentiellement source de créativité, d'innovation.

L'investissement dans le collectif est encore récent, mais la coopérative fait aujourd'hui le pari que ce sont bien ces échanges et coopérations qui peuvent permettre aux entrepreneurs-salariés d'augmenter la valeur ajoutée de leur production : faculté d'innovation et de créativité accrue par l'émulation, possibilité d'acquérir de nouveaux savoir-faire via des formations professionnelles, capacité à répondre à des demandes de taille variable, et notamment, de décrocher à plusieurs des contrats plus importants. La coopérative ne serait plus seulement le moyen d'une sécurité juridique et d'un poids symbolique face aux abus du donneur d'ordres, mais également le lieu de

¹¹ La notion de patrimoine collectif immatériel a notamment été développée par Christian du Tertre dans le cadre d'une analyse territoriale des investissements immatériels des entreprises, que nous détournons au niveau micro de l'entreprise parce qu'elle nous semble intéressante pour illustrer notre propos. Dans le modèle présenté par du Tertre, les CAE seraient un patrimoine collectif immatériel pour les territoires sur lesquels elles sont implantées. Christian du Tertre, « Investissements immatériels et «patrimoine collectif immatériel» », in Catherine Laurent et Christian du Tertre, *Secteurs et territoires sans les régulations émergentes*, L'Harmattan, 2008.

reconstruire une position plus affirmée sur le marché.

La coopérative apparaît également comme un cadre propice au développement d'autres mécanismes permettant d'améliorer les conditions de vie des entrepreneurs-salariés, qui sont encore en gestation à Coopaname, mais constituent des développements possibles de son action, en cohérence avec son projet politique. Deux voies restent à explorer : d'abord, améliorer la rentabilité des activités en réduisant les coûts (mutualisation des achats, partage de matériel, de locaux), ou en proposant d'autres services mutualisés à l'échelle de la coopérative aux entrepreneurs (créer des fonctions de veille, de marketing). Ensuite, en réduisant le coût de la vie des entrepreneurs : on peut imaginer pour demain une coopérative de consommateurs coopanamiens, des projets d'habitat coopératif le récent comité d'entreprise a également à cœur de faciliter l'accès à la culture des coopanamiens. Plusieurs leviers restent donc à mettre en œuvre ou à consolider : l'augmentation du chiffre d'affaire par la valorisation du collectif, l'augmentation de la rentabilité des activités par une baisse des coûts, un élargissement de la mutualisation, et une baisse du coût de la vie par l'organisation collective des consommateurs que sont également les entrepreneurs-salariés.

Conclusion

De l'entreprise partagée à la valorisation du patrimoine collectif : la RSE comme révélateur interne des richesses non monétaires.

La mutuelle de travail, à sa toute petite échelle, est une émanation en même temps qu'un outil de résistance à l'atomisation du rapport salarial et à la marchandisation du travail.

Prendre le contre-pied de l'individualisation, en créant un modèle d'organisation mêlant étroitement autonomie des individus et action collective, est une réponse politique et économique qui se traduit par la création d'un patrimoine collectif immatériel, richesse commune des acteurs de la CAE.

Cette notion de patrimoine collectif immatériel de l'entreprise pose une question complexe à ses acteurs : comment «révéler» la valeur de ce patrimoine collectif pour que les acteurs en aient conscience, la visualisent, la dynamisent et l'intègrent dans une logique d'investissement ? Comment faire en sorte que l'investissement dans le collectif se traduise effectivement et plus directement par le développement plus rapide des activités et donc des salaires de ses membres ?

Coopaname innove, et son modèle est en recherche-action permanente : mutuelle de travail, Scop SA, Représentation du personnel ont été décrit dans plusieurs articles qui précisent et analysent ces évolutions. Par contre, les questions de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) commencent tout juste à être prises en compte dans la coopérative, avec le lancement d'un groupe de travail ad hoc¹². L'objectif de ce groupe est double :

¹¹ Les travaux autour de la norme ISO 26000 et ceux du CJDES forment le socle des réflexions. Une des questions centrales du Bilan Sociétal du CJDES est notamment de mettre au centre de la responsabilité de l'entreprise des valeurs autres que financières : citoyennes, humaines, démocratiques, environnementales.

- il s'agit d'abord de faire un état des lieux, une photographie de l'existant (quels indicateurs utiliser, et notamment quels indicateurs de richesse non monétaire sont pertinents pour notre objet), et de questionner les salariés sur leurs perceptions ;
- il s'agit également de partager la connaissance en interne et d'améliorer les pratiques. Il s'agit en d'autres termes d'évaluer l'écart entre les valeurs affichées et la réalité, notamment vécue par les salariés.

Un des points incontournables de ce travail sera d'aborder la question des revenus et de la responsabilité économique collective de la coopérative, à travers notamment ses investissements dans la coopération. Il visera à définir les indicateurs pertinents pour permettre aux acteurs d'évaluer le projet global de la coopérative, c'est à dire dans ses implications économiques, sociales et environnementales, et l'orienter afin de prendre au mieux en compte l'intérêt de l'ensemble de ses membres.

Bibliographie

AGLIETTA, M. et REBERIOUX, A. (2004): Dérives du capitalisme financier, Albin Michel

BOYER, R. (1986): Théorie de la régulation. Une analyse critique, Agalma, Paris, La Découverte

BOYER, R. (2001): «Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales. Une mise en perspective de quelques recherches régulationnistes, Cepremap n° 2001-14

COLLECTIF (2007): «Repenser le travail avec André Gorz», EcoRev, N°28 Coopérer pour Entreprendre, Charte, 2006, disponible sur : <http://www.cooperer.coop/docs/files/CHARTE.pdf>

CORSANI, A., LAZZARATO, M. et NEGRI, A. (1996) : Le bassin de travail immatériel (RTI) dans la métropole parisienne, LHarmattan

DELVOLVE, N. et VEYER, S. (2009): «De la coopérative d'activités et d'emploi à la mutuelle de travail : produire du droit pour accompagner un projet politique d'économie sociale », Communication aux IXe Rencontres internationales du RIUESS, Roanne.
Disponible sur : http://www.coopaname.coop/UPLOAD/media/file/28_N_Delvolve-S_Veyer-_Roannes_2009_-_de_la_CAE_a_la_mutuelle_de_travail__produire_du_droit.pdf

DELVOLVE, N. et VEYER, S. (2010): «La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi», Communication au 23e colloque de l'ADDES - « économie sociale : les frontières se sont-elles déplacées ? » Disponible sur : http://www.coopaname.coop/UPLOAD/media/file/29_N_Delvolve-S_Veyer-_ADDES_2010_-_les_IRP_dans_les_CAE.pdf

DRAPERI, J.-F. (2009), L'année de l'économie sociale et solidaire 2010, Dunod
GORZ, A. (1988): Métamorphoses du travail, quête du sens, Galilée
GORZ, A. (2003): L'immatériel. Connaissance, valeur et capital,

Galilée, VEYER, S. (2010) : « Cessons de créer des entreprises ! », impertinences 2010 huit contributions pour penser et agir autrement, Fondation Prospective et Innovation / Cercle des entrepreneurs du futur éditions de la Documentation Française.

VIVERET, P. (2003): Reconsidérer la richesse, Editions de l'Aube