

# LA QUÊTE DU DROIT : APPROCHE DE L'INSTAURATION D'UNE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL DANS UNE COOPÉRATIVE D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOI

par Nathalie Delvolvé\* et Stéphane Veyer\*\*

*Formule coopérative méconnue, la coopérative d'activités et d'emploi (CAE) propose une alternative aux dispositifs d'auto-entrepreneuriat et de micro-entrepreneuriat, ou encore aux sociétés de portage salarial, dont l'essor résulte moins d'une appétence prétendument répandue pour la création d'entreprise que d'une atomisation du travail. Cet article est le fruit d'une recherche-action menée au sein de la CAE Coopaname par deux entrepreneurs-associés : il témoigne d'un processus de reconstruction d'un collectif face aux donneurs d'ordre et de lutte contre le moins-disant social. S'interrogeant sur la pertinence d'une représentation du personnel dans une structure où les salariés sont économiquement autonomes, les auteurs soulignent l'intérêt de cette expérience, qui permet de recréer un droit du travail au sein même du travail indépendant. Les institutions représentatives du travail apparaissent alors comme un outil de résistance à la précarisation et à la tentation de l'entrepreneur de s'auto-exploiter.*

\* Entrepreneur-associée, Coopaname. Mél. nathalie.delvolve@orange.fr.

\*\* Entrepreneur-associé et directeur général, Coopaname.

(1) [www.coopaname.coop](http://www.coopaname.coop).

(2) Cette communication s'inscrit dans la démarche de recherche-action empruntée par des acteurs de Coopaname 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 (Draperi, 2007).

Quel peut être le sens d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi (CAE)? Déjà contestées dans les coopératives ouvrières de production de façon générale, les institutions représentatives du personnel semblent relever de l'absurde dans ces entreprises où les salariés sont économiquement autonomes, c'est-à-dire entrepreneurs de leur propre activité. A Coopaname<sup>(1)</sup>, coopérative d'activités et d'emploi rassemblant plus de 400 personnes en Ile-de-France, le processus de mise en place de ces institutions aura duré deux ans avant que les élections n'aient effectivement lieu. Deux ans d'une quête de sens. Au travers de cette démarche de recherche-action, c'est en effet la nature même du projet collectif et ses objectifs qui ont été réinterrogés<sup>(2)</sup>. Au-delà, et à présent que les représentants du personnel sont élus, c'est un processus de production de droit qui est engagé – processus qui questionne des notions aussi fondamentales que le lien de subordination,

le dialogue social ou les fondements de l'entreprise en tant qu'elle permet de « faire société ».

Après un rappel à grands traits des principes de la CAE et de ses évolutions, la présente communication tente d'appréhender et d'analyser cette expérience, qui n'a pas d'équivalent à ce jour, pour ce qu'elle révèle des potentiels d'innovation sociale de l'économie sociale. Dans un contexte où les politiques publiques menées en France visent à assouplir (cf. ouverture des magasins le dimanche) ou à contourner (cf. statut de l'auto-entrepreneur) le droit du travail, les coopératives d'activités et d'emploi présentent en effet le visage hétérodoxe d'entreprises en quête de ce même droit. En proposant à des professionnels de se salarier et de construire ensemble une coopérative ouvrière de production, une entreprise comme Coopaname leur permet de revenir dans le champ du Code du travail, sous le regard des syndicats, et d'échapper ainsi à un statut de micro ou auto-entrepreneur qui les soumettrait au droit du commerce et à la loi du marché.

La coopérative d'activités et d'emploi peut-elle être un outil de reconquête des droits sociaux, renouant ainsi avec une tradition plus que séculaire de l'économie sociale? Ou plutôt, serait-elle un outil de reconstruction de solidarités sociales, dans une économie libérale qui tend à individualiser les problématiques de l'emploi et de la production? Dans cette perspective, une représentation du personnel « réinventée », au sein d'une entreprise « réinstaurée », n'est-elle pas le fer de lance possible de nouvelles luttes: contre soi (et la tentation de s'auto-exploiter) ou contre les donneurs d'ordre (et la négation par le marché de toute forme de tarif)?

---

## **Fonctionnement et évolution du modèle des CAE**

Une CAE rassemble dans une même Scop différentes activités entrepreneuriales – chacune étant portée par une, deux ou plusieurs personnes –, gérées comme autant d'unités économiques autonomes analytiquement. L'une de ces activités est souvent nommée « structure »: elle exerce un métier d'accompagnement à la création d'activités économiques financé sur fonds publics. Les autres activités sont de nature marchande et exercées par les porteurs de projets entrepreneuriaux que la structure accompagne. L'ensemble de ces activités finance, par une contribution sur son chiffre d'affaires, un certain nombre de fonctions mutualisées qui gèrent les aspects juridiques, comptables, fiscaux, assurantiels, administratifs, etc., de toutes les activités de l'entreprise.

### **Une alternative à l'immatriculation individuelle**

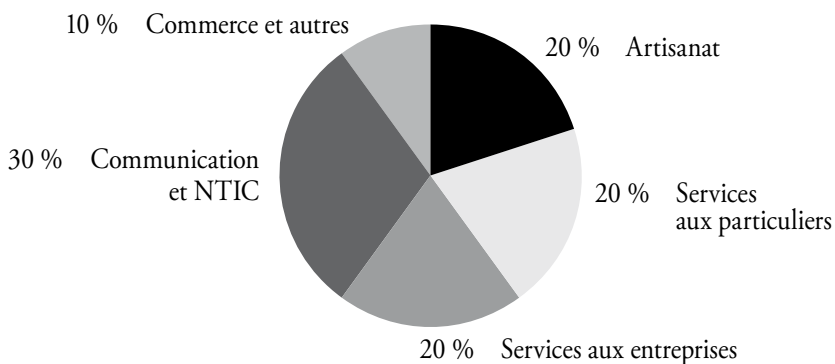
L'objectif premier de la CAE est d'offrir à des porteurs de projet souvent issus du chômage une alternative à l'immatriculation d'une entreprise individuelle. Plutôt que de créer leur propre entreprise, il leur est proposé de créer, autour de leur savoir-faire, leur emploi salarié au sein d'une

entreprise qu'ils partagent avec d'autres entrepreneurs. La CAE accueille ainsi des artisans, des commerçants, des prestataires de services (*graphique 1*); ils sont intégrés à la coopérative sans présumer de la réussite future de leur projet, avec l'accompagnement de la « structure ».

Dès les premiers actes de commerce et de production, le porteur de projet signe avec la CAE un contrat de travail à durée indéterminée et devient « entrepreneur-salarié ». Juridiquement comme socialement, c'est bien en salarié de la coopérative qu'il exerce son activité. C'est la CAE qui facture, encaisse, porte la responsabilité juridique sur ses actes professionnels. En revanche, du point de vue professionnel et économique, chacun reste bien entrepreneur de sa propre activité: il démarché une clientèle spécifique sous sa propre marque et finance, avec son chiffre d'affaires, son salaire ainsi que les charges sociales afférentes, ses frais professionnels et la participation aux fonctions mutualisées de la coopérative. Le salarié est donc autonome, mais pas indépendant.

Désormais, la présence au sein de la CAE s'inscrit *a priori* dans la durée. Si l'ambition des premières CAE fut de sécuriser le lancement des projets avant la création d'une entreprise individuelle, il est apparu rapidement que nombre de porteurs de projet préféraient, une fois leur activité testée et lancée, continuer à l'exercer dans le cadre de la coopérative plutôt que de créer leur propre structure (*tableau 1 et graphique 2, en page suivante*). Et cela parce que, contrairement aux idées reçues, l'aspiration profonde de beaucoup d'entrepreneurs est de créer leur activité et non nécessairement une entreprise. Par conséquent, l'entrepreneur a vocation à devenir associé de la coopérative (*schéma 1*).

**Graphique 1**  
**Les métiers représentés à Coopaname**

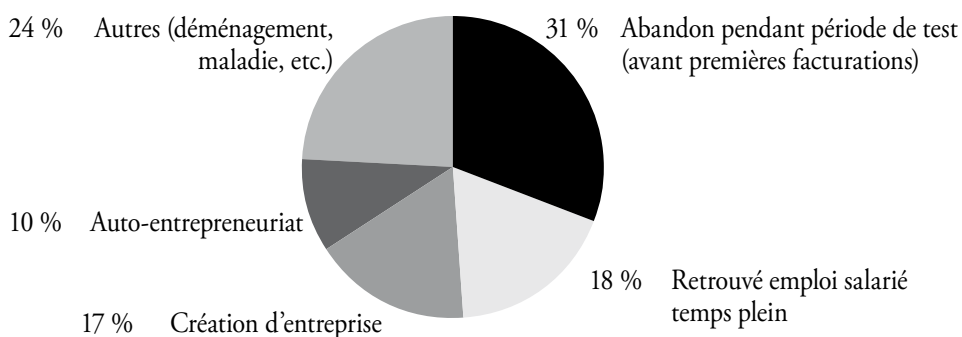


**Tableau 1**  
**Entrées et sorties de Coopaname depuis 2007**

	Entrées	Sorties	Effectif global au 31 décembre
2007	177	44	270
2008	177	101	347
2009	115	126	336
2010 (1/10)	102	46	392

L'instauration du statut d'auto-entrepreneur en 2009 a entraîné une baisse importante du nombre d'entrées cette année-là, avec pour conséquence une stabilisation des effectifs de la coopérative.

**Graphique 2**  
**Raison des sorties**



Il existe aujourd'hui environ 80 CAE sur le territoire, regroupant environ 5 000 entrepreneurs (*tableau 2, en page suivante*).

### **La CAE de troisième génération : une mutuelle de travail**

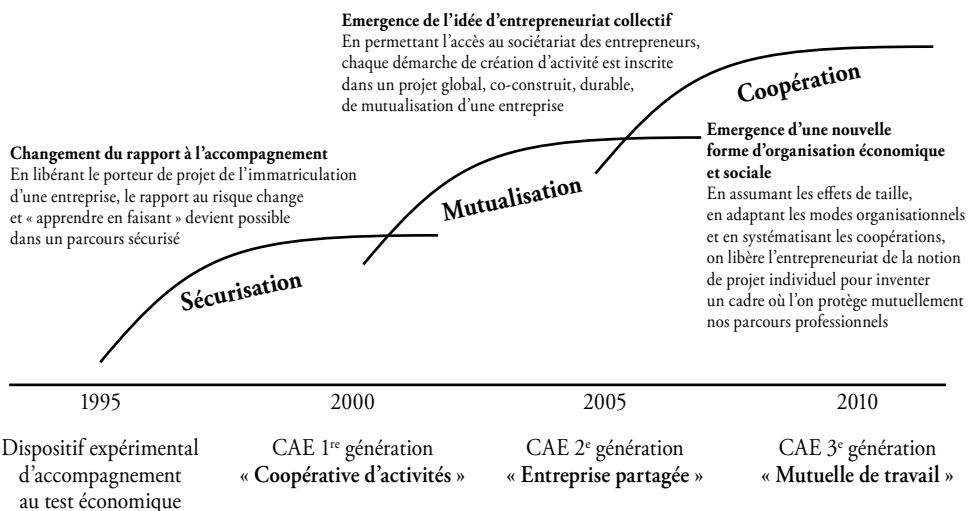
Au fur et à mesure de leur développement, les CAE se sont donc construites en tant qu'entreprises collectives, partagées par des entrepreneurs cherchant à s'y donner ensemble des droits, des sécurités, de la protection sociale, des mutualisations et opportunités d'affaires dont ils ne pourraient bénéficier s'ils étaient travailleurs indépendants (*schéma 2*). Ces entreprises collectives sont parfois suffisamment importantes pour que se pose la question du rôle que peuvent y jouer des institutions représentatives du personnel.

**Tableau 2**  
**Evolution du nombre de CAE et d'entrepreneurs-salariés**

Année	Créations de CAE	Accompagnements	Entrepreneurs-salariés	Chiffre d'affaires
1999	3	216	74	1 470 828
2000	3	400	106	2 650 326
2001	4	578	260	3 896 291
2002	5	818	440	6 730 926
2003	6	1 057	652	8 303 171
2004	6	1 490	879	12 561 81
2005	6	1 990	1 138	16 423 000
2006	14	2 411	1 527	21 618 576
2007	8	3 721	2 173	30 892 230
2008	9	3 568	2 301	37 197 507

Source : *Coopérer pour entreprendre.*

**Schéma 1**  
**Evolution de la démarche CAE**



## Schéma 2 Composantes de la CAE de troisième génération

### Organisation en collectifs de travail

- Déploiement d'outils collaboratifs de travail et d'inter-connaissance des compétences et des aspirations de chacun (extranet, arbre de compétences...)
- Animation et accompagnement de collectifs de travail (trois ETP dans la coopérative, d'animation, de « staffing coopératif » et de coaching marketing et gestion)

### Gouvernance collective

- Propriété collective de l'entreprise (entrepreneurs-associés majoritaires au capital)
- Gouvernance démocratique représentative (transformation en Scop SA à conseil d'administration)
- Inclusion dans le droit du travail commun (élection d'institutions représentatives du personnel)

CAE 3<sup>e</sup> génération  
« Mutuelle de travail »

### Accompagnement du développement économique

- Elaboration d'outils financiers capables d'accompagner des projets ambitieux
- Recherche de partenariats économiques (incubateurs, pôles de compétitivité...)
- Organisation de mutualisations des risques dans le cadre de risques coopératifs

### Recherche-action permanente

- Processus permanent de pédagogie coopérative (groupes de développement interne)
- Travaux de recherche, publications, partenariats scientifiques (universités d'automne, Actes 1...)
- Conduite de projets innovants (projets collectifs jeunes, personnes sous main de justice, projet « stages entrepreneuriaux », partenariat Team Factory...)

Source : document de travail Coopaname, 2007.

## Une quête de sens

(3) L'accord avait été proposé aux trois organisations syndicales (CGT, CFDT, FO), et un travail commun entrepris notamment autour de la loi sur l'initiative économique. Seule la CGT s'est montrée vraiment intéressée par le modèle; la CFDT, à l'époque plutôt orientée vers le portage salarial, souhaitait que les CAE s'inscrivent dans ce schéma (qui n'a rien d'une entreprise collective).

En novembre 2005, Coopérer pour entreprendre, le réseau (sous forme d'union d'économie sociale) qui fédère les coopératives d'activités et d'emploi en France et dont Coopaname est sociétaire, signe avec la CGT<sup>(3)</sup> un accord-cadre visant le développement du dialogue social au sein des CAE. Coopaname compte alors une petite centaine d'entrepreneurs-salariés dans le XX<sup>e</sup> arrondissement de Paris. A l'occasion de la réunion mensuelle, l'accord est présenté aux entrepreneurs-salariés de la coopérative dans un silence perplexe. Mais quelle peut bien être l'utilité d'une telle institution à Coopaname en particulier et dans les CAE en général? Cette réflexion mettra deux ans à aboutir à une réponse pertinente et trois ans à se concrétiser par l'élection d'une représentation du personnel. A l'issue de ce cheminement, c'est le projet de la coopérative qui aura lui-même évolué.

### **Des institutions représentatives du personnel dans une CAE : une complète absurdité ?**

Abolir le salariat ou l'aménager ? Œuvrer à la petite semaine ou espérer le Grand Soir<sup>(4)</sup> ? L'antagonisme entre organisations syndicales et mouvement des coopératives de production est aussi vieux que le clivage entre le socialisme scientifique de Marx et ce qu'Engels relégua au rang d'utopie. Si les relations se sont certes réchauffées entre les syndicats et les Scop<sup>(5)</sup>, le principe de double qualité n'entretient pas moins une incompréhension mêlée de méfiance, nettement illustrée par le très contemporain film d'Hugues Peyret et Anne Argouse *Les Fagor et les Brandt*<sup>(6)</sup>.

Indépendamment des relations parfois frileuses entre les Scop et les syndicats, les institutions représentatives du personnel, même non syndiquées, sont souvent jugées superfétatoires au sein du mouvement des coopératives de production, en raison de la multiplicité des espaces de débats (AG, groupes de travail). Comme en témoignait récemment encore le DRH d'une importante Scop industrielle : « *Tout en respectant le droit, nous avons voulu éviter les redondances qui pourraient intervenir avec le canal d'information des salariés-associés. [...] L'essentiel des discussions sur l'économie de l'entreprise se tient au conseil d'administration* <sup>(7)</sup>. »

Ainsi, le rôle des institutions représentatives du personnel (IRP) rencontrerait dans les traits autogestionnaires des Scop une limite conceptuelle qui le cantonnerait matériellement à la gestion d'activités sociales et culturelles, c'est-à-dire aux attributions d'un comité d'entreprise en matière d'« œuvres ». En d'autres termes, le principe de double qualité viendrait vider de son sens la représentation du personnel : quel rôle pourrait-elle bien assurer dans une entreprise où les salariés sont aussi sociétaires ? En creux, c'est bien le lien de subordination qui est en jeu. Ne pouvant être conçu comme un classique rapport de déséquilibre social entre employeur et salarié, il entraînerait nécessairement la vacuité des IRP.

C'est dans ce contexte que sont apparues les premières coopératives d'activités et d'emploi il y a quinze ans, avec cette particularité que dans ce type de Scop le salarié est, en général, économiquement et professionnellement autonome. Pour cette raison, l'existence d'un lien de subordination y est régulièrement contestée, même si aucune décision jurisprudentielle ne l'a jusqu'ici fondamentalement remise en cause<sup>(8)</sup>. Or, des trois critères juridiques du contrat du travail<sup>(9)</sup>, le lien de subordination est considéré comme central, tant d'un point de vue doctrinal que d'un point de vue jurisprudentiel. Si les décisions formelles ont reconnu l'existence de ce lien, il n'en demeure pas moins que la nature de la subordination dans une CAE questionne à chaque fois en ce qu'elle n'épouse pas un schéma classique du salariat.

Cela étant posé, on conçoit aisément le peu de sens que pouvait revêtir une représentation du personnel dans les premières CAE, qui étaient conçues comme un lieu d'hébergement temporaire (Sangiorgio, Veyer, 2008). La question ne pouvait guère se concevoir qu'à l'égard des salariés

(4) Pour reprendre la jolie formule de Jean-François Draperi (2010, p. 27), « *doutant de l'efficacité du Grand Soir, l'économie sociale travaille à la petite semaine* ».

(5) *Participer*, n° 614, déc. 2005.

(6) Film traitant du rachat de Brandt par Fagor, l'une des coopératives du groupe Mondragon. Les syndicalistes de Brandt apparaissent au début du film complètement déboussolés par une forme d'entreprise où « le salarié est aussi patron », schéma radicalement étranger à leur culture binaire des rapports entre salariat et patronat. L'hostilité envers ce qu'ils analysent de prime abord comme une arnaque s'estompe au fil de leur découverte du modèle coopératif.

(7) Emmanuel Briet, DRH de Bouyer-Leroux, *Participer*, n° 614, déc. 2005, p. 17.

(8) La contestation est le plus souvent administrative, à l'occasion d'un contrôle fiscal ou social ou encore d'une demande d'un ancien entrepreneur-salarié à toucher des allocations chômage...

(9) Rapport de travail, rapport de rémunération, lien de subordination.

permanents de la structure (chargés d'accompagnement, comptables). En revanche, dès lors qu'un nombre croissant d'entrepreneurs émettent le souhait de demeurer au sein de la CAE et d'en faire durablement leur entreprise, il convient de s'interroger sur le sens d'une représentation du personnel, et ce d'autant plus que la taille de la CAE la rend parfois obligatoire.

### « Faire société » ou la subordination volontaire

Au vu du nombre de ses salariés, Coopaname devait respecter dès 2006 l'obligation légale de la présence dans l'entreprise d'une représentation du personnel. Certes, mais quel « personnel », dans quel(s) but(s)? A l'élection d'IRP fantoches permettant de mettre la coopérative en conformité avec la lettre de la loi, il fut préféré une méthode consistant à se placer dans l'esprit de la loi, afin d'imaginer une représentation du personnel réellement adaptée aux enjeux de la coopérative. Au même moment, les sociétés de portage salarial (auxquelles les CAE sont souvent comparées) adoptaient la méthode exactement inverse, en cherchant à mettre en place rapidement des IRP appliquant le droit du travail à la lettre et à protéger légalement leurs pratiques, souvent contestées au regard du droit du travail. A Coopaname, la quête de sens passa par une réinterrogation du projet politique de la coopérative, à l'occasion de deux universités successives, de débats avec des invités extérieurs à la coopérative et de travaux de recherche-action.

Alors que le concept de flexisécurité rencontrait un certain succès intellectuel (Ramaux, 2006) et que des auteurs, se reposant sur des terrains de recherche anciens et marginaux, l'appliquaient aux pratiques des CAE (Darbus, 2008), il apparut au contraire que la pratique coopanameienne ne visait pas à assouplir les cadres posés par le droit du travail, mais justement à en reconstruire là où il n'y en a habituellement plus, c'est-à-dire dans le travail indépendant. Depuis vingt ans, en effet, les politiques publiques ne cessent de promouvoir la création d'entreprises individuelles comme moyen de réduire le chômage. Dans ce but ont été institués des régimes fiscaux, sociaux et juridiques de plus en plus allégés pour les créateurs d'entreprise: EURL, SARL à 1 euro, statut de micro-entreprise, statut d'auto-entrepreneur, promotion du microcrédit, etc. Ce mouvement censé répondre à une aspiration des individus à travailler autrement induit souvent une précarisation sociale des individus dans la pratique de leur profession<sup>(10)</sup>.

En individualisant la responsabilité des personnes sur leur propre parcours professionnel (que cela soit dans l'entreprise ou à l'extérieur de celle-ci), jusqu'à permettre, avec l'auto-entrepreneuriat, la possibilité pour chacun de vendre sa force de travail en dessous de tous les minima acceptables au sacrifice de sa propre protection sociale, les politiques publiques ont peu à peu transformé la promotion de la création d'entreprise en un formidable moyen de quitter le champ d'application du droit du travail et le champ de vision des syndicats.

(10) Point souligné par le rapport Supiot (1999) dans le cadre de la problématique de sécurisation des parcours professionnels.



### *Le collectif contre l'individualisation*

Dans ce contexte, les pratiques des CAE peuvent apparaître comme fondamentalement hétérodoxes. La proposition Coopaname, telle qu'elle a progressivement été formulée entre 2006 et 2008, consiste à remettre de la société là où il n'y a plus que des individus. Face à la lame de fond libérale sapant les solidarités sociales et professionnelles, le projet politique des CAE cherche la reconstruction de sécurités, de droits, de protections et de solidarités. En d'autres termes, il prône la force du collectif face à l'individualisation exacerbée et encouragée.

Une telle proposition tient, *mutatis mutandis*, du « contrat social », avec adoption volontaire d'un lien de subordination comme moyen de gagner une sécurité collective. Si ce terme « sécurité » renvoie, mais dans une dimension économique et sociale, à l'approche du pacte social chez Hobbes, la proposition de Coopaname relève davantage, dans ses fondements et son projet du moins, de l'essence démocrate 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.* » Il s'agit ainsi de renoncer à l'indépendance – toute apparente au demeurant – de l'auto-entrepreneur pour choisir et adopter les contraintes du collectif afin de se protéger mutuellement d'un point de vue à la fois économique et social. Mais non pour entrer dans une relation totalement hiérarchique inspirée du compromis fordiste, dans lequel le salarié sacrifiait une partie de sa liberté contre une certaine sécurisation (la stabilité de son emploi, notamment). Ce n'est pas dans les mains d'un seul que repose le pouvoir (ce à quoi conduit l'approche de Hobbes), mais bien dans celles de tous par la vocation de chacun à devenir associé<sup>(11)</sup>.

C'est bien, en effet, l'adoption volontaire d'un lien de subordination qui fonde le « faire société » coopanamien. Un « faire société » dans toute la polysémie du terme : « société » au sens d'adhésion à un projet politique fort et à contre-courant, tant du point de vue du rapport au travail que du point de vue de la solidarité sociale ; « société », aussi, au sens d'entreprise d'économie sociale telle que la définit C. Vienney (1980), « *combinaison d'un groupement de personnes et d'une entreprise réciproquement liés par un rapport d'activité et un rapport de sociétariat* ». Le contrat de travail devient alors le moyen d'un contrat social.

Il s'agit d'une subordination volontaire au collectif ; l'idée que c'est en s'unissant à d'autres, autour de valeurs communes, que chacun et tous se donneront les moyens d'être plus forts qu'individuellement et parviendront à protéger et à sécuriser mutuellement des parcours professionnels rendus de plus en plus chaotiques. Une CAE comme Coopaname dépasse aujourd'hui largement la mutualisation pour tendre vers une mutualité, c'est-à-dire la protection contre les risques professionnels et sociaux.

La conclusion d'un contrat de travail à Coopaname est sous-tendue par une adhésion à un projet social et à tout le moins par le choix de l'adoption d'un environnement de travail collectif plutôt qu'individuel.

(11) Opposition qui trouve entre les deux théories juridiques de l'entreprise : la théorie contractuelle, dans laquelle l'employeur tient son pouvoir de la propriété des moyens de production et du contrat de travail ; la théorie institutionnelle, fondée sur l'idée que l'entreprise est une communauté d'hommes et de moyens solidaires en vue de la réalisation d'un objectif commun (Mouly, 2010, p. 41 et s.)

A l'heure où il est devenu aussi facile d'être à son propre compte (« Trois clics suffisent ! »), la coopérative rassemble des professionnels qui font volontairement le choix de sacrifier partiellement leur indépendance, ainsi que les avantages fiscaux et sociaux liés aux statuts micro-entrepreneuriaux, pour se placer sous la houlette du régime de protection sociale salariée et construire avec d'autres une entreprise collective pour ce qu'elle peut apporter de solidarités sociales.

Quel sens pour une représentation du personnel à Coopaname ? Tout le sens que peut revêtir de remettre du droit, du dialogue social, de la protection sociale là où il n'y en a habituellement plus, dans le travail indépendant. Loin d'être une absurdité, les IRP constituent l'un des rouages essentiels des CAE et du projet qu'elles portent.

## Réinscrire le travail autonome dans le droit du travail

Qu'est-ce que le droit du travail ? Un droit de protection visant à compenser le déséquilibre entre les parties dans une relation d'employeur à employé, où le second est subordonné au premier. Vouloir réinjecter du droit du travail là où il n'y en a plus revient à remédier aux déséquilibres entraînés par le travail autonome<sup>(12)</sup>. Coopaname s'y est attelée afin de tracer les contours du champ de compétences de ses IRP.

Dans les formes de travail autonome, il n'y a plus de subordination classique à un employeur<sup>(13)</sup> ; il demeure néanmoins des dépendances. Ce sont ces « nouvelles dépendances » que les IRP, dans le cadre d'une CAE, peuvent contribuer à relativiser. Il s'agit dès lors, pour une représentation du personnel, d'aider les entrepreneurs-salariés des CAE à se protéger d'eux-mêmes, de la précarité intrinsèque au travail autonome et de leurs donneurs d'ordre. Ces trois champs d'intervention ouvrent des fonctions totalement nouvelles dans le cadre du droit du travail.

### Se protéger de soi

Le plus souvent, la démarche micro-entrepreneuriale n'apporte à celle ou celui qui s'y engage que de micro-revenus et une micro-protection sociale. Isolé, dépourvu de capacités d'investissement, se trouvant dans l'impossibilité de prendre un quelconque risque et faisant essentiellement reposer son activité sur la mise en œuvre de savoir-faire (autrement dit du travail, pas du capital !), l'auto-entrepreneur n'a pas d'autre choix, s'il veut dégager une valeur ajoutée, que de s'auto-exploiter : horaires de travail déraisonnables, vie de famille bousculée, risques pris avec les conditions de sécurité, acceptation des conditions imposées par un ou deux donneurs d'ordre, soumission à des risques psychosociaux importants, etc.<sup>(14)</sup>. Loin d'être dénoncée, cette situation est souvent perçue comme inhérente à la condition d'entrepreneur et valorise le « courage » du porteur de projet : il n'y aurait pas de réussite entrepreneuriale légitime sans souffrance. Plus largement encore, le démantèlement

(12) La jurisprudence tente, par un élargissement du critère de subordination, et en particulier le recours à la notion d'intégration à un « service organisé », d'éviter que l'autonomie de certains travailleurs ne permette de les exclure du champ du droit du travail.

(13) La subordination « classique » se traduisant par un fort pouvoir de contrôle et de direction dans l'organisation du travail.

(14) L'aspect financier de cette auto-exploitation (« se vendre » à un tarif de misère en raison de la supériorité économique du donneur d'ordre, ou plus généralement l'absence d'autre choix possible afin de payer son loyer) est abordé dans la dernière partie.

(15) « Liberté de se faire payer en dessous des tarifs conventionnels, de travailler quinze heures par jour, de ne jamais prendre sa retraite, de travailler le dimanche plutôt que de le passer avec ses enfants, de renoncer à faire valoir ses droits en justice... » (A. Supiot, 2010, p. 134).

des sécurités attachées au travail, et en particulier l'exploitation de soi, est pernicieusement conduit au nom de la sacro-sainte « liberté » individuelle<sup>(15)</sup>.

La reconstruction d'une entreprise collective au travers de la coopérative d'activités et d'emploi est le moyen d'une prise de conscience de cette auto-exploitation. L'entrepreneur-salarié est bien et entrepreneur et salarié. De cette schizophrénie découle la possibilité pour les entrepreneurs-salariés de se protéger collectivement contre eux-mêmes – ou plutôt de protéger collectivement les salariés qu'ils sont des employeurs individuels qu'ils sont par ailleurs. L'un des rôles de la représentation du personnel vise par conséquent à développer ou à inciter au développement d'actions de prévention individuelles ou collectives contre les divers risques professionnels liés aux activités professionnelles entrepreneuriales : achat groupé de matériel ergonomique, soutien de personnes fragilisées dans leur vie personnelle, prévention de troubles musculo-squelettiques, etc.

Dans telle CAE des métiers du bâtiment, une véritable pédagogie de l'éco-construction et de l'usage de matériaux sains est dispensée aux entrepreneurs-salariés. Il s'agit certes de défendre des modes de construction durables et d'ouvrir des marchés porteurs aux différentes activités entrepreneuriales, mais il s'agit aussi de permettre aux artisans d'utiliser des matériaux et des techniques qui ne mettent pas en danger leur propre condition physique. Combien d'artisans traditionnels peuvent se permettre d'investir du temps et de l'argent dans l'apprentissage de ces techniques et méthodes ? C'est bien la constitution d'un collectif qui permet aux entrepreneurs-salariés de la coopérative de se procurer ce luxe qui relève d'un enjeu de santé publique. Ce rôle d'aiguillon visant la prévention de toutes les formes d'auto-exploitation revient légitimement à une représentation du personnel agissant de manière originale dans le cadre des institutions classiques prévues par le Code du travail (CHSCT).

### **Se protéger de la précarité intrinsèque au travail autonome**

Se protéger de la précarité intrinsèque au travail autonome : voilà ce qui pourrait assez bien définir les actions mises en œuvre au quotidien par une coopérative d'activités et d'emploi comme Coopaname. Le projet d'ensemble de la CAE consiste à établir ou rétablir des solidarités sociales comme autant de garde-fous contre la précarité de l'entrepreneuriat. Trois grands domaines d'intervention ont jusqu'ici été privilégiés dans le développement de Coopaname : la protection sociale, la formation professionnelle et les solidarités personnelles. Ces champs d'action relèvent essentiellement de la compétence des rouages de gouvernance de la Scop : assemblée des associés, commissions d'associés, conseil d'administration, direction générale, etc. Toutefois, la représentation du personnel participe de ces différents mécanismes – et par conséquent a vocation à aller au-delà du rôle consultatif dans lequel le Code du travail l'enferme.

### *L'exemple de la formation professionnelle*

(16) Organisme paritaire collecteur agréé : collecte les contributions financières des entreprises pour alimenter les dispositifs de formation professionnelle.

La formation professionnelle constitue un enjeu exemplaire de ce mode de co-construction original. Comme toute entreprise, Coopaname verse chaque année à son OPCA<sup>(16)</sup> des cotisations qui sont issues de chacune de ses activités économiques. Chaque entrepreneur se trouve donc à contribuer à un fonds de formation professionnelle continue en fonction du volume de salaire qu'il verse (à lui-même ou à d'autres que son activité salarie). Individuellement, cette somme n'est pas négligeable. Collectivement, elle ne l'est pas non plus, même si elle n'est pas suffisante pour satisfaire toutes les demandes de formation professionnelle au sein de la coopérative. Pourtant, cet enjeu est stratégique. Pour un entrepreneur, se former continuellement est un gage de pérennisation de son activité. La coopérative peut apporter à ses membres une possibilité de formation professionnelle continue, mais aussi d'apprentissage ou de sécurisation des reconversions auquel aucun ne pourrait avoir accès s'il était entrepreneur indépendant. Par la diversité de ses activités, la coopérative peut également organiser des formations professionnelles mutuelles en son sein et permettre la démultiplication des possibilités d'apprentissage continu. Comment répartir les rôles ? A Coopaname, la solution définie trace les traits d'une gouvernance complexe, mais respectueuse de l'équilibre démocratique dans la coopérative :

- à une commission d'associés, la charge de rencontrer les OPCA et d'imaginer une politique globale de formation professionnelle au sein de la coopérative ;
- au conseil d'administration, la charge de décider de la politique de formation professionnelle, sur proposition de la commission d'associés ;
- à la direction, la charge d'impulser la mise en place de mécanismes permettant d'organiser la formation mutuelle et de mettre en œuvre la politique décidée par le conseil d'administration ;
- à la représentation du personnel, la charge de préconiser les règles applicables à l'octroi des formations professionnelles et les décisions à prendre dans les cas d'espèce.

En définitive, les représentants du personnel se trouvent bien, pour les sujets au cœur du projet de la CAE, dans une posture de cogestion. Ils représentent des intérêts ou des revendications individuelles là où les instances issues du sociétariat représentent des intérêts ou des revendications collectives.

### **Se protéger contre les donneurs d'ordre**

Entreprendre au sein d'une coopérative d'activités et d'emploi comme Coopaname, c'est choisir une protection sociale dont le coût est supérieur à celui assumé par les micro-entrepreneurs ou auto-entrepreneurs, bénéficiant d'avantages fiscaux et sociaux importants. Revendiquer un mieux-disant social au sein de la coopérative se traduit donc aussi, souvent, par une baisse de compétitivité face à des donneurs d'ordre toujours prêts à contractualiser à moindre coût.

Le vaste mouvement d'externalisation des activités initié il y a vingt ans dans les plus grandes entreprises s'est propagé jusqu'au chaînon économique individuel, où il s'incarne dans le statut d'auto-entrepreneur. Pour beaucoup, devenir auto-entrepreneur revient à faire de soi le dernier maillon d'une chaîne de sous-traitances en cascade dans laquelle chaque unité économique externalise une partie de sa production sur un plus petit qu'elle – plus faible et plus fragile aussi, dans le cadre d'un rapport de force. L'atomisation du fait entrepreneurial est un facteur puissant de dépendance vis-à-vis des donneurs d'ordre.

La coopérative d'activités et d'emploi, dans ce contexte, peut-elle redonner une force collective à des entrepreneurs dans leurs rapports avec leurs donneurs d'ordre? Oui, sans conteste, même si la pratique est encore émergente et n'est pas simple à mettre en œuvre. La coopérative, par sa taille, par son assise financière, est davantage à même de permettre à ses entrepreneurs de maintenir un « tarif » et de résister aux tentations de baisser leurs prix de vente, au détriment de leur protection sociale. Réapparaissent ainsi des réflexions et des actions de type revendicatif qui, à leur modeste échelle, redonnent toute leur actualité aux luttes fondatrices de l'économie sociale<sup>(17)</sup>.

La représentation du personnel peut être la cheville ouvrière de cette « pédagogie de la résistance » à des pratiques toujours abusives, parfois irrégulières : système de dépôt-vente pour les créateurs de mode, rémunération en droits d'auteur de professionnels de l'édition, recours illégitime à des sous-traitants hébergés dans les maisons des artistes, etc. Les professionnels de la correction d'édition à Coopaname sont par exemple allés plus loin dans cette démarche en établissant et en appliquant des grilles tarifaires qui ne font pas concurrence, par moins-disant social, aux professionnels régis par la convention collective des métiers du livre. Dans cette profession sinistrée par le moins-disant social, les professionnels sont passés en quelques décennies d'un régime plus protecteur que la moyenne (rappelons que les métiers du livre ont été historiquement à la pointe de nombre de luttes pour l'acquisition de droits sociaux) à une généralisation du « free lance », cumulant des régimes divers, dont certains, comme le paiement en droits d'auteur de travaux n'en relevant pas, constituent pour les donneurs d'ordre des moyens légaux de contourner le droit du travail et la participation aux régimes de solidarité sociale. Une coopérative d'activités et d'emploi, aiguillonnée par sa représentation du personnel, peut-elle être le creuset de formes d'action revendicatives collectives? Sans aucun doute.

(17) On pense notamment à la défense du « tarif » revendiquée par les Canuts (Dreyfus, 2001).

## Créer du droit pour une nouvelle forme d'organisation économique

Nous avons proposé, dans une précédente communication (Delvolvé, Veyer, 2009), l'idée que la CAE serait une forme *sui generis* d'organisation d'économie sociale. Elle ne constituerait pas une innovation fondamentale,

mais un nouvel avatar de la forme juridique indifférenciée qui existait aux origines du mouvement ouvrier, dans un bouillon de culture initial où le droit ne distinguait pas encore l'association ouvrière de production de l'organisation revendicative, de la caisse de secours mutuels et de l'établissement de crédit coopératif. La CAE tiendrait tout autant de l'association que de la coopérative de production, de la coopérative d'artisans que de la tontine, de la caisse mutualiste que du syndicat. Le projet de Coopaname, bien que profondément inscrit dans le mouvement coopératif, revendique ainsi de viser la création d'une forme nouvelle de mutualité, par laquelle des professionnels protégeraient mutuellement leurs parcours professionnels.

Cette appréhension des CAE met en exergue la nécessité absolue, pour ces organisations, de créer du droit, de créer leur propre droit, afin tout à la fois de réguler leurs pratiques en interne et de les rendre opposables aux tiers. Dans cette optique, les institutions représentatives du personnel, et le dialogue social qu'elles autorisent, constituent le rouage déterminant de la création de droit au sein des CAE.

### **Représenter les exclus des rouages sociétaires**

Dans les Scop classiques, il a été relevé que le principe de double qualité ne vidait pas de son sens la représentation du personnel. Comme le souligne David Hiez (2006), « *c'est oublier que tous les salariés de la coopérative ne sont pas coopérateurs. Pour ceux-ci, la coopérative n'est autre qu'un employeur comme les autres et ils ont besoin d'une représentation spécifique* ». Selon l'application stricte du principe de double qualité, une coopérative de production devrait établir une concordance exacte entre la qualité de producteur, inscrite dans une organisation du travail (ce qui correspond au contrat de travail et à la qualité de salarié), et celle de sociétaire, membre d'un groupement de personnes. La présence massive de salariés non associés n'est pas sans poser problème dans un nombre important de Scop dont la qualité coopérative est pourtant incontestable. Elle reste, en théorie, exceptionnelle (*tableau 3, en page suivante*). Dans une CAE, le « faire société » est appréhendé comme un processus d'adoption volontaire des principes de fonctionnement coopératifs. Chaque personne trace un parcours dont l'issue est idéalement d'être et salarié et associé (étape 3), mais qui passe par une phase, assumée, de salariat sans sociétariat (étape 2). Plus problématique encore, ce « parcours » débute (étape 1) par l'intégration au sein de la coopérative sans y être ni associé ni salarié. Ce cas de figure, absolument impossible dans une coopérative de production classique, concerne un tiers environ des personnes présentes dans les CAE. Quel que soit le contrat utilisé (convention d'accompagnement, contrat d'objectif, CAPE...), celui-ci ne relève pas du droit du travail, mais du droit civil et commercial. Quel est le statut de ces personnes? Le débat n'a pas duré longtemps à Coopaname lors de l'instauration des IRP : si les « coopanamiens » qui ne possèdent pas encore de contrat de travail ne peuvent être ni électeurs ni éligibles aux IRP, ils ont pour autant

**Tableau 3**  
**Equivalence du sociétariat et du salariat dans les Scop**

<b>Coopérative de production classique</b>		<b>Salariat</b>	
		Non salarié	Salarié
<b>Sociétariat</b>	Non sociétaire	Impossible	Exception
	Sociétaire	Limité (la majorité du capital devant être détenue par les salariés)	Règle

<b>Coopérative d'activités et d'emploi</b>		<b>Salariat</b>	
		Non salarié	Salarié
<b>Sociétariat</b>	Non sociétaire	Etape 1 du parcours	Etape 2 du parcours
	Sociétaire	Limité (même réserve que pour les Scop classiques)	Etape 3 du parcours

vocation à être représentés par les IRP élues, en tant qu'ils sont de futurs salariés pleinement parties prenantes du fonctionnement de la CAE. Par exemple, les représentants du personnel peuvent être sollicités pour assister à un entretien entre un coopanamien non salarié et son chargé de suivi individuel au cas où il serait dans les intentions de ce dernier de ne pas lui renouveler sa convention d'accompagnement – ce qui entraîne une sortie de la coopérative n'ayant pourtant aucune valeur de licenciement en droit du travail.

### **Jouer un rôle d'IRP classique dans des situations classiques**

La coopérative d'activités et d'emploi rassemble en principe des « entrepreneurs-salariés » (c'est du moins sous cette appellation que les CAE désignent leurs membres) auprès desquels, on l'a vu, une représentation du personnel prend des traits originaux qui, sans être dans la lettre du droit du travail, s'inscrivent pleinement dans son esprit. Cependant, la coopérative est aussi l'employeur de personnes qui se trouvent dans une relation salariée (et un lien de subordination) classique et demandent à être représentées classiquement.

Pour appréhender cette question très délicate qui constitue l'un des enjeux les plus importants de la création de droit dans les CAE, il est nécessaire de dépasser la distinction classique, encore opérée par les CAE

elles-mêmes, entre « permanents » et « entrepreneurs ». Ainsi peut-on légitimement considérer que les fondateurs d'une CAE sont eux aussi des entrepreneurs-salariés, en ce que leur salaire peut varier en fonction de la rémunération de la structure pour ses activités d'accompagnement.

En revanche, il convient de s'interroger sur le statut des personnes qui ne sont pas maîtresses de l'activité et de la clientèle qui les rémunèrent. Qu'elles soient ou non sociétaires de la Scop, elles se trouvent de fait dans un rapport de subordination économique réel vis-à-vis des personnes ou des groupes de personnes qui les emploient. Ce peut être le cas des comptables de la CAE (qui, de fait, occupent des fonctions mutualisées à l'échelle de la Scop et ne sont pas économiquement leurs propres employeurs ni ceux de la structure, mais bien les employés du collectif tout entier), mais aussi des personnes « recrutées » par des entrepreneurs-salariés ou des groupes d'entrepreneurs-salariés : l'employée de la couturière, la boutiquière de la boutique partagée entre entrepreneurs-salariés ou encore l'apprenti du jardinier. Juridiquement et socialement, c'est bien la CAE qui emploie et salarie ces personnes, mais économiquement, elles ont pour employeurs d'autres salariés ou groupes de salariés de la coopérative.

Le rôle des IRP est délicat. Il s'agit pour les représentants du personnel de défendre classiquement non pas seulement des personnes, mais des personnes se trouvant dans des situations classiques. Tel membre de la CAE pourra en effet constituer son emploi au sein de la CAE pour partie d'une activité d'entrepreneur-salarié et pour partie d'une fonction salariale classique. La première posture entraînera une totale liberté d'organisation de son temps, quand la seconde imposera des conditions de travail et, en corollaire, la fixation et le paiement de congés payés. Seul le dialogue social interne à la coopérative, impliquant la direction de la CAE, les employeurs économiques, les IRP et les membres concernés, est à même de constituer progressivement une forme de jurisprudence interne essentielle au bon fonctionnement de la coopérative et d'affiner la vision forcément manichéenne (existence ou non d'une relation salariée) que les cadres juridiques existants imposent de l'extérieur à la CAE.

---

## Eviter les subordinations morales ou intellectuelles

(18) Nous visons ici le cadre le plus répandu dans les CAE, celui d'une Scop SARL. Coopaname est passé à celui de SA en 2008 afin d'adapter la démocratie de son mode de gouvernance à la croissance de son nombre de salariés.

Même si l'assemblée des sociétaires possède théoriquement le pouvoir de remettre en cause la direction de la Scop<sup>(18)</sup>, cette dernière détient pratiquement, au quotidien, un pouvoir exorbitant sur ses entrepreneurs-salariés, dont elle gère le chiffre d'affaires. Si la confiance réciproque constitue la pierre angulaire du fonctionnement d'une CAE, quelques garde-fous ne sont jamais inutiles. La représentation du personnel prend alors place dans un ensemble de rouages de gouvernance visant à assurer, à l'instar de toute démocratie politique, l'existence de contre-pouvoirs face à chaque pouvoir (*tableau 4, en page suivante*).



**Tableau 4**  
**La gouvernance de Coopaname, Scop SA**  
**(380 entrepreneurs dont 62 associés)**

<b>Conseil d'administration : dix associés-salariés</b>	<b>IRP</b>	<b>Commissions d'associés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présidence : un entrepreneur-salarié</li> <li>• Direction générale : un directeur général et un directeur général délégué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trois entrepreneurs-salariés, un salarié du collectif, un salarié de la structure</li> <li>• Participation au CA et aux commissions</li> </ul>	Pilotées par un administrateur, elles travaillent sur les chantiers internes : protection sociale, formation professionnelle, outils financiers, communication, recherche, etc.

Le contrôle qu'elle exerce sur les pratiques de la « structure » à l'égard des entrepreneurs revient à compenser une forme de subordination intellectuelle et morale. La relation d'accompagnement, en particulier, peut provoquer l'émergence de rapports complexes entre l'accompagné et l'accompagnateur. Cette situation est d'autant plus sensible dans une CAE que l'accompagnateur gère, de fait, l'argent que l'accompagné a gagné et qu'il lui a en quelque sorte confié. Il est aussi chargé de permettre un véritable apprentissage de la gestion par l'entrepreneur, car les entrepreneurs-salariés manquent souvent de compétences gestionnaires. Quel traitement subit le résultat comptable de l'entrepreneur-salarié? Comment sont gérées les couvertures de trésorerie entre activités analytiques? Quelles sont les conditions d'accompagnement de tel entrepreneur? Quelles sont les conditions de départ de tel autre? Autant de questions qui reviennent à se demander si les intérêts individuels d'un entrepreneur-salarié donné sont protégés contre ceux du collectif, de la structure, des autres activités de la coopérative, notamment lors des opérations de gestion le concernant : traitement du résultat spécifique de son activité, maintien du salaire, validation des frais professionnels, etc. Les représentants du personnel sont en particulier systématiquement consultés avant toute décision de baisse ou de suspension d'un salaire individuel qui se ferait sans l'accord de l'entrepreneur-salarié concerné. Une commission d'associés n'aurait pu aussi efficacement assurer ces rôles de vigilance et de contre-pouvoir. Composées aussi de non-associés qu'elles représentent au même titre que les entrepreneurs-associés et les entrepreneurs non encore salariés, les IRP constituent institutionnellement un troisième contre-pouvoir et apportent un regard sans doute plus globalisant dans les instances de la gouvernance. Au-delà de l'obligation

légale de leur institution, c'est le souci constant d'une plus grande démocratie au sein du collectif ainsi que le renforcement du collectif lui-même qui ont présidé à la définition de leurs rôles.

---

## Conclusion

Les IRP sont une première étape pour poser la question de la création de droit. L'histoire de l'économie sociale est celle d'une spécialisation des catégories juridiques (*Recma*, 2010) et d'un morcellement des droits qui ne la rendent pas lisible en tant que telle (processus volontaire, notamment de la part de l'Etat, soucieux de casser le mouvement ouvrier (cf. statut et institutionnalisation des mutuelles sous le Second Empire). La démarche de la CAE pose l'enjeu d'une forme *sui generis* d'économie sociale. Au-delà des nombreux enjeux de régulation interne, le contrôle et l'établissement d'une forme opposable à des tiers sont devenus des questions majeures. Faire accepter qu'un contrat de travail soit le moyen d'un contrat social constitue sans aucun doute un premier pas dans cette direction. ●

## Bibliographie

**Castel R.**, 1995, *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Fayard.

**Darbus F.**, 2008 « L'accompagnement à la création d'entreprise », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 175.

**Delvolvé N., 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 », Riuss.

**Draperi J.-F.**, 2007, *Comprendre l'économie sociale, fondements et enjeux*, Dunod.

**Draperi J.-F.**, 2009, *Rendre possible un autre monde*, Presses de l'économie sociale.

**Dreyfus M.**, 2001, Liberté, Égalité, Mutualité : mutualisme et syndicalisme, 1852-1967, Ed. de l'Atelier,

**Hiez D.**, 2006, « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop », *Recma*, n° 299, février.

**Mouly J.**, 2010, *Droit du travail*, Bréal.

**Ramaux C.**, 2006, « Flexicurité : quels enjeux

théoriques? », *Actes du colloque interdisciplinaire « Flexicurité en France »*, université de Marne-la-Vallée.

**Recma**, 2010, dossier « Droit coopératif », n° 317, août.

**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.

**Supiot A. (dir.)**, 1999, *Au-delà de l'emploi : transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe, rapport pour la Commission des Communautés européennes*, Flammarion, coll. « Documents et Essais », Paris, 321 p.

**Supiot A.**, 2010, *L'esprit de Philadelphie : la justice sociale face au marché total*, Seuil.

**Vienney C.**, 1980, *Socio-économie des organisations coopératives*, Ciem.