

Les coopératives d'activité et d'emploi : repenser le travail *via* le coopérativisme ?

A mi-chemin entre salariat et entrepreneuriat émergent des coopératives qui, en s'appuyant sur les principes de l'économie sociale et solidaire, proposent une forme hybride questionnant les liens professionnels et le sens de l'activité

Le travail connaît d'importantes transformations dont nous ne saisissons pas toujours les ressorts. Dichotomisé depuis la révolution industrielle avec d'une part le salariat et d'autre part l'indépendance, le travail présente aujourd'hui de multiples facettes. Ces formes se sont diversifiées : intérimaire, à temps partagés, etc. ; il est pratiqué dans des lieux nouveaux : espaces de coworking, télétravail à domicile, ce qui affecte les identités des travailleurs : auto-entrepreneurs, freelances, slasheurs.

Aux frontières entre salariat et travail indépendant se développent ainsi des zones grises où croît le nombre de « quasi-salariés » et « quasi-indépendants » (Lorquet, 2017). Pour les entreprises ces nouvelles formes de travail sont perçues comme source de flexibilité, gage d'une diminution des coûts et des efforts de supervision. Les travailleurs, pour leur part, y voient une alternative leur permettant de se substituer aux liens de subordination, aux procédures bureaucra-

Mélissa Boudes est enseignante-chercheuse en sciences de gestion à Institut Mines-Télécom Business School. Ses travaux portent sur les innovations sociales en matière de travail. Elle a étudié dans le cadre de sa thèse de doctorat, la coopérative d'activité et d'emploi française Coopaname.

tiques liées au salariat et de développer leur savoir-faire de manière autonome. Le travail indépendant est cependant source de craintes car il est bien souvent synonyme de précarité. Les temps de travail sont incertains, tout comme les revenus et les mécanismes de protection sociale ne sont pas toujours adaptés (Fourcade, 1992). En effet, bien que ces mutations du travail aient débuté au tournant des années 1970, nos institutions peinent encore à s'adapter. Les travailleurs à mi-chemin entre salariat et entrepreneuriat souhaitant contracter un prêt auprès d'une banque ou louer un logement auprès d'un bailleur doivent souvent faire face à l'incompréhension et aux réticences vis-à-vis de leur situation professionnelle. De nombreuses organisations se sont donc créées dans ces zones grises de l'emploi afin d'apporter un cadre et de jouer le rôle d'intermédiaire entre les travailleurs et leurs clients / employeurs : sociétés de portage salarial, groupements d'employeurs, etc. Nous proposons ici un focus sur l'une de ces organisations intermédiaires : les coopératives d'activité et d'emploi.

La première coopérative d'activité et d'emploi (CAE) a été créée à Lyon au milieu des années 1990 afin de répondre aux besoins des nouveaux travailleurs indépendants peu familiers de la démarche entrepreneuriale. Un groupe d'organisations publiques, privées et de l'économie sociale et solidaire ont créé cette nouvelle forme organisationnelle mixant entrepreneuriat, salariat et coopération.

En vingt-cinq ans d'existence, ces organisations hybrides se sont rapidement développées. Aujourd'hui la France compte 150 CAE qui accompagnent plus de 12 000 personnes. Elles bénéficient depuis la loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 d'une reconnaissance juridique et depuis le 1^{er} décembre 2020 d'une fédération.

Ces coopératives d'un nouveau genre proposent à des porteurs de projet désirant entreprendre d'être accompagnés dans leur démarche afin d'éviter les écueils de l'entrepreneuriat individuel (solitude, manque de

compétences gestionnaires, manque de réseau) (Bost, 2011). Ainsi, la CAE réunit des entrepreneurs aux savoir-faire divers qui travaillent de façon autonome sur leurs projets respectifs tout en contribuant à la réalisation d'un projet commun, celui de créer une entreprise coopérative d'échanges d'expériences, où sont mutualisées, avec d'autres, les fonctions fiscales, administratives et comptables.

Le parcours proposé aux membres de CAE est composé de trois étapes. Les nouveaux arrivants signent tout d'abord un contrat d'appui au projet d'entreprise, qui leur permet de conserver leur statut précédent et leurs droits tout en développant leur projet *via* la participation à des ateliers et réunions. Les entrepreneurs offrent leurs expertises et démarchent leurs clientèles avec leurs propres services et/ou produits, sous leurs propres marques mais avec le numéro Siret de la coopérative. Les premières prestations ou ventes de produits entraînent la signature d'un contrat de travail salarié à durée indéterminée.

150 CAE accompagnent plus de 12 000 personnes. Elles bénéficient d'une reconnaissance juridique et d'une fédération.

Le chiffre d'affaires généré par l'entrepreneur est ensuite transformé en salaire par l'équipe support de la coopérative (comptabilité, accompagnement, etc.). Dans un troisième temps, les entrepreneurs-salariés, tout comme les membres de l'équipe d'appui, peuvent devenir associés et prendre part à la gouvernance de la coopérative. Ainsi la CAE réunit des entrepreneurs aux compétences diverses qui travaillent de manière autonome mais au sein d'une entreprise leur offrant des services administratifs mutualisés. Les entrepreneurs-salariés-associés (ESA) sont responsables de leur activité, ils/elles financent leur salaire et protection sociale avec leur propre chiffre d'affaires. Une part de celui-ci (en moyenne 10%) est utilisée pour financer les services mutualisés. Enfin, la coopérative, qui offre des services d'intérêt général en apportant des conseils et aidant toutes personnes avec un projet entrepreneurial, bénéficie également de financements publics (fonds européens, fonds régionaux, etc.). En répondant

de manière originale à des besoins non satisfaits, les CAE peuvent être qualifiées d'innovations sociales¹. Un processus d'innovation qui rencontre un certain nombre d'enjeux.

Enjeu n°1 : innover sans détruire les acquis sociaux

Le premier défi pour les CAE consiste à inventer une forme de travail sans pour autant détricoter les droits sociaux obtenus de haute lutte. Les CAE entretiennent ainsi une relation particulièrement ambivalente à l'égard du salariat. En effet, si d'une part le statut de salarié est utilisé pour permettre un accès à la protection sociale générale, il est d'autre part intrinsèquement porteur d'une relation de subordination, fortement rejetée par le mouvement coopérativiste. Cette ambivalence a été tout à la fois une source d'incompréhension de la

Face au risque de contourner le droit du travail, les CAE ont affirmé l'importance d'instaurer une relation de coopération.

part des parties prenantes des CAE (pouvoirs publics, partenaires sociaux, travailleurs, etc.) mais aussi source d'innovation. Cette ambivalence a par exemple poussé à une réflexion sur l'usage des instances de représentation du personnel (Delvolvé & Veyer, 2011). Enfin, les fondements du coopérativisme ont également permis aux CAE de faire face à cette ambivalence en représentant tout à la fois une boussole et un point de mire. Ainsi face au risque de voir émerger des pseudo CAE qui auraient vocation à contourner le droit du travail, les CAE ont affirmé et réaffirmé l'importance d'instaurer une relation de coopération.

Enjeu n°2 : contrer la banalisation et l'instrumentalisation

La littérature sur les organisations d'économie sociale et solidaire (OESS) et les processus d'innovation sociale soulignent deux principales contraintes institutionnelles : le risque d'instrumentalisation par les pouvoirs publics et le risque de banalisation. D'une

¹ Cf. La loi relative à l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014.

part, les OESS, en contrepartie des financements qui leur sont accordés, au travers des conventions, agréments et autres partenariats, sont amenées à adopter l'agenda des politiques publiques et perdent ainsi leur indépendance. D'autre part, dans un contexte de restrictions des budgets publics, les OESS sont mises en concurrence notamment *via* les appels d'offre et ainsi poussées à adopter les pratiques gestionnaires des entreprises à but lucratif. En bout de course les OESS se banalisent. En d'autres termes, elles perdent leurs spécificités. Leur gouvernance démocratique et leur caractère non lucratif s'affadissent. Les CAE n'ont pas fait exception et ont dû faire face à ces deux pressions.

Sur le plan pratique, il a donc fallu enclencher pour les CAE un changement institutionnel, de créer de nouvelles régulations collectives, de nouvelles institutions, répondant aux enjeux de la transformation du travail – allier flexibilité, sécurité et citoyenneté. Ceci est passé par la construction d'une approche alternative globale comprenant à la fois des éléments tangibles – des pratiques, des outils – et des éléments intangibles – un idéal, des discours. De plus, cette approche alternative globale a offert un cadre protecteur à la dynamique d'expérimentation qui a vocation à se poursuivre.

Il a donc fallu enclencher un changement institutionnel, de créer de nouvelles régulations collectives, répondant aux enjeux de la transformation du travail.

J'ai ainsi pu observer lors de mes travaux une certaine division des tâches. D'une part, les réseaux représentatifs des coopératives travaillaient à la stabilisation de l'innovation sociale à travers la mise en place de règles et de normes qui ont abouti à la reconnaissance juridique en 2014 puis à la création d'une fédération de CAE en 2020. D'autre part, l'organisation bénéficiant d'un statut élevé dans le champ, Coopaname, et ses partenaires, poursuivaient l'expérimentation afin de répondre aux nouveaux enjeux sociaux (par exemple, comment accompagner des

petits groupes d'entrepreneurs, comment assurer une large participation démocratique, comment diminuer les inégalités de genre en matière entrepreneuriale, etc.) *via* la mise en place de nouvelles pratiques et instruments.

Enfin, pour briser le cycle de managérialisation, Coopaname s'appuie fortement sur les principes historiques de la coopération², en particulier sur le cinquième principe coopératif : éducation, formation et information et le sixième : coopération entre coopératives.

Enjeu n°3 : redonner du sens au travail

Le troisième enjeu que j'ai pu identifier concerne plus spécifiquement le rapport des travailleurs à leur travail. En étudiant les membres de Coopaname j'ai pu noter que la CAE socialise ses membres à trois logiques, l'entrepreneuriat, le salariat et la coopération, en leur permettant d'utiliser chacune d'elles pour construire leur travail comme bon leur semble (ce qui se rapproche du *job crafting*, Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013). L'accès à l'entrepreneuriat et au salariat leur permet de donner sens à leurs activités. Cette utilisation des logiques est facilitée par la culture d'entreprise caractérisée par la confiance et la camaraderie qui apportent un deuxième niveau de sens en permettant un sentiment d'appartenance. La coopération apporte encore un niveau supplémentaire de sens en permettant un rattachement à un projet collectif à finalité sociale, aussi appelé par Pratt & Ashforth (2003) la transcendance. Il a également été intéressant de constater que les expériences précédentes face à la transformation du travail - frustrations face aux rapports hiérarchiques, chômage, solitude de l'entrepreneur - influencent la façon dont les personnes utilisent les différentes logiques. Trois catégories de membres ont ainsi pu être identifiées : les activistes (militants), celles et ceux qui rejoignent la CAE pour son projet politique de transformation du rapport au travail ; les développeurs qui viennent pour les services support

² Cf. Les 5 principes de l'Alliance Coopérative Internationale, qui regroupe, représente et assiste des coopératives.

puis qui s'approprient progressivement le projet politique et s'impliquent dans les instances de gouvernance ; et les personnes centrées sur leurs conditions économiques, qui trop préoccupées par leur situation ne mobilisent véritablement que les logiques salariale et entrepreneuriale. Cette variété de profil et surtout la grande liberté offerte par la coopérative pour évoluer à son rythme constitue la richesse que les entrepreneurs mettent le plus en avant lorsqu'ils ou elles sont interrogés.

Nouveaux enjeux liés à l'économie de plateforme

De nouveaux enjeux en matière de travail ont émergé ces dernières années avec la montée en puissance de ce qu'il est convenu d'appeler l'économie de plateforme (Lobel, 2016). Les plateformes numériques, qui jouent le rôle d'intermédiaires entre différents acteurs économiques, nous accompagnent toujours plus dans notre quotidien. Elles brouillent les catégories vendeur/acheteur, employeur/employé et font face à de nombreuses critiques notamment en matière de travail parce qu'elles ne se considèrent pas comme employeuses des personnes qui utilisent leurs services pour dégager des revenus. Les travailleurs réduits au statut de prestataire de service sont rendus dépendants des plateformes qui leur imposent des conditions parfois à la limite de la décence (absence de protection sociale et santé, obligation de fournir son propre matériel de travail, etc.).

Certains acteurs appellent ainsi les travailleurs/ses à rejoindre des coopératives d'activité et d'emploi afin de poursuivre leurs activités sur les plateformes tout en bénéficiant du cadre sécurisant de la CAE³. Une fausse bonne idée selon Stéphane Veyer, ancien co-directeur de la CAE francilienne Coopaname⁴ car si le statut coopératif est intéressant pour construire des alternatives, il ne faudrait pas qu'il serve à renforcer la désresponsabilisation des plateformes en matière de travail. D'autres alternatives

3 Cf. lesechos.fr/idees-debats/cercle/conducteurs-de-vc-un-statut-enfin-1022426

4 Cf. lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-statut-des-vc-attention-aux-faussees-bonnes-idees-1029696

voient ainsi le jour ces dernières années sous la forme de plateformes coopératives. Des plateformes numériques qui se créent avec une volonté de construire un modèle économique équitable et transparent⁵.

Pour conclure, le coopérativisme, bien qu'étant un mouvement très ancien, présente aujourd'hui une source d'innovation pour répondre aux nouveaux enjeux en matière de travail. Les travaux que nous menons avec le laboratoire d'idées Iness (Innovations Numérique et Économie Sociale & Solidaire)⁶ visent notamment à mieux comprendre comment le coopérativisme, et plus largement l'économie sociale et solidaire, peut participer d'une numérisation responsable de notre économie.

Références

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). *Job crafting and meaningful work*, in B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (Vol. 81-104), Washington DC, American Psychological Association.

Bost, E. 2011. *Aux Entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Editions Repas.

Delvolvé, N., & Veyer, S. (2011). *La Quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi*, Revue internationale de l'économie sociale Recma (319).

Fourcade, B. (1992). *L'évolution des situations d'emploi particulières de 1945 à 1990*, Travail et Emploi, 2(52): 4-19.

Lobel, O. (2016). *The Law of the Platform*. Minnesota Law Review (87-166).

Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). *Fostering meaningfulness in working and at work*, in C. J.E., D. J.E. & Q. R.E. (Eds.), *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline* (pp. 309-327), San Francisco: Berrett-Koehler.

5 Cf. Le mouvement « Plateformes en communs » en France.

6 Cf. <https://iness.wp.imt.fr>.