Colloque international
RECHERCHE&RÉGULATION 2015
"La théorie de la régulation à l'épreuve des crises"
PARIS
10–12 JUIN 2015

Les Coopératives d'Activité et d'Emploi : laboratoires d'innovation et de rénovation du rapport au travail et au revenu ? L'expérience de Coopaname

Catherine BODET[1], Noémie DE GRENIER[2], Delphine VALLADE[3]
[1] Coopaname/La Manufacture coopérative. catherine.bodet@ouvaton.org
[2] Coopaname. noemie.de_grenier@coopaname.coop
[3] UMR ART-Dév, Université Paul Valéry-Montpellier. delphine.vallade@univ-montp3.fr

ABSTRACT.
Les expérimentations mises en œuvre par les Coopératives d'activité et d'emploi questionnent l'évolution contemporaine du travail et du rapport au travail. Ainsi, le principe de l'engagement volontaire comme base d'intégration de la coopérative, l'absence de prise en charge collective de la mise au travail, l'inscription dans une stabilité de l'emploi sans stabilité de salaire, esquissent de potentielles innovations organisationnelles. Celles-ci se heurtent cependant à leur inadaptation partielle aux principes nationaux de protection sociale, rejoignant la tendance pointée par l'analyse historique du rapport salarial : l'augmentation des exigences en termes d'employabilité des travailleurs se conjugue paradoxalement à une réduction de la prise en charge collective des dépenses pour le développement humain.
Keywords: Rapport salarial, formes d'emploi, innovations organisationnelles, développement humain, coopération.

« L'observation du présent ne nous dit jamais ce que sera l'avenir ; elle dévoile des avenirs imaginables qui restent à éviter ou à construire. Le recul par exemple des formes les plus traditionnelles de la subordination au travail peut aussi bien conduire à des formes inédites d'asservissement des hommes qu'à leur émancipation. »

Alain Supiot, 1999

Face à l'ampleur du chômage et de la précarité, toute expérience, même partielle, qui permettrait d'entrevoir de l'espérance quant à l'avenir du travail et des travailleurs parait légitime à étudier. Celle des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) en fait partie, même si, de l'avis des acteurs, leur modèle n'est pas stabilisé [Bost : 2011].

Depuis près de 40 ans, les mutations du travail et de l'emploi ont progressivement mis en cause les frontières qui structuraient la « société salariale » et en ont fragilisée l'architecture. La crise s'est en effet traduite par la multiplication de ce que l'on nomme encore « des formes particulières d'emploi » (temps partiel, CDD, intérim, etc) en vue d'adapter, au plus juste, le volume d'emploi aux besoins productifs[1]. L'avancée dans la crise interroge plus structurellement le cadre institutionnel de mobilisation du travail ainsi que la délimitation de ce qui doit être, ou non, considéré comme tel.

Inaugurées au milieu des années 1990, dans un contexte qui verra ensuite naître le régime de l'auto-entrepreneur (en 2008), les Coopératives d'Activités et d'Emploi s'adressent à des porteurs de projet souhaitant développer une activité productive autonome tout en bénéficiant d'un accompagnement, de services administratifs et juridiques, et de la possibilité, une fois l'activité engagée, de devenir salariés, puis salariés-associés, impliqués dans le projet social et politique de l'entreprise. Les fondateurs et dirigeants de CAE les présentent comme de véritables « entreprises politiques », ancrées dans le mouvement coopératif.

A partir d'une analyse régulationniste, notre questionnement porte sur les ruptures ou innovations organisationnelles introduites par les CAE qui tentent, à leur niveau, d'infléchir le rapport au travail et à l'entreprise. Notre hypothèse est que les CAE proposent un modèle, encore inachevé, qui, par rapport au portage salarial ou à l'auto entrepreneuriat, se démarquerait par un principe de solidarité (protection des parcours professionnels) mais aussi par un cadre organisationnel démocratique, potentiellement plus efficace d'un point de vue économique. En effet, la conciliation de l'accès aux droits sociaux et d'une indépendance professionnelle, la formation d'un collectif productif de travailleurs autonomes, ou encore, la gestion démocratique de l'entreprise par les salariés pourraient constituer des voies de « dépassement » face à certaines dimensions de la crise du rapport salarial. Dans ce sens, nous considérons les CAE comme des laboratoires, c'est-à-dire des formes expérimentales, révélatrices des potentialités contradictoires ouvertes dans la phase de transition du capitalisme en matière de travail et d'emploi.

Cette approche nécessite une grille de lecture des transformations du rapport salarial : son articulation avec la dynamique d'accumulation du capital et l'identification des formes institutionnelles dans lesquelles ce rapport s'inscrit. Dans la continuité de nos travaux [Bodet, De Grenier : 2011, 2013 ; Michel, Vallade : 2007, 2010] et des apports du « capitalisme cognitif » [Colletis, Paulré : 2008], nous retenons que la crise exacerbe les contradictions entre, d'un côté, le besoin de développement de toutes les capacités humaines dans la production (autonomie, polyvalence, créativité,…) et, de l'autre, le coût ainsi engendré, perçu comme une charge à minimiser. Dans ce contexte, nous montrons que les CAE, au même titre que d'autres formes émergentes de mobilisation du travail, posent la question d'un élargissement du processus de socialisation du salaire et de la production. Elles explorent ainsi une voie, sans doute lointaine et incertaine, de transformation du rapport salarial.

1 Comme le note R. Castel (2009), en stock, ces formes particulières d'emploi représentent 12 % de la population active, mais en flux, c'est 74 % des recrutements.

Cet article est le fruit d'un travail conjoint entre chercheurs et acteurs, deux des auteurs étant associées de Coopaname, exemple sur lequel nous nous appuierons. Il s'inscrit dans un programme de recherche plus vaste, mené depuis plusieurs années au sein de Coopaname, sur la portée des expérimentations mises en œuvre.

Dans une première partie, nous reviendrons sur les mutations du rapport salarial dans une économie en transition. Cette analyse historique nous permettra d'en souligner les enjeux actuels, de pointer les contradictions que ces mutations entraînent : l'augmentation des exigences en termes d'employabilité des travailleurs se heurte à une forte tendance à la baisse de la prise en charge collective des dépenses sociales pour le *développement humain*. Dans une deuxième partie, nous nous attacherons plus précisément aux expérimentations à l'œuvre dans Coopaname, qui à notre sens, ne constituent pas seulement des adaptations, mais bien des ruptures dans le contexte contemporain : le principe de l'engagement volontaire comme base d'intégration de la coopérative, l'absence de prise en charge collective de la mise au travail, l'inscription dans une stabilité de l'emploi sans stabilité de salaire, esquissent des innovations organisationnelles qui se heurtent cependant à une adaptation partielle aux principes nationaux de protection sociale. Il ne s'agit pas d'évaluer ces expérimentations, mais bien de tirer de cette expérience des éléments pour alimenter un questionnement plus global.

A. EXPERIMENTER DE NOUVEAUX COMPROMIS : UN HORIZON NECESSAIRE POUR DEPASSER LA CRISE DU RAPPORT SALARIAL

La phase actuelle de mutation du capitalisme donne lieu à des ajustements par la négation des droits attachés à l'emploi, la pression à la baisse du coût du travail, etc… mais offre aussi des potentialités inédites de renouvellement des formes, contenus et rapports au travail. Nous revenons ici sur le processus historique de démarchandisation du rapport salarial en montrant que le circuit de financement socialisé et les consommations collectives auxquels il donne lieu contribuent périodiquement à élever la qualité du travail et, par là, la qualité de la population. La notion de *développement humain* vise à rendre compte de ces transformations qualitatives permises par les dépenses de santé, de protection de la vieillesse, d'éducation, de formation… Cette composante, devenue structurelle dans le rapport salarial, est à l'origine de potentialités contradictoires « mises en chantier » par les CAE. A la fois condition de l'accumulation du capital et source de tensions, le développement humain appelle en effet un renouvellement du compromis institutionnel qui prenne appui sur les transformations du travail, sa nature et les modalités de sa mobilisation.

A.1. LE *DÉVELOPPEMENT HUMAIN* COMME BESOIN ET COMME CONTRAINTE DANS LA CONSTRUCTION HISTORIQUE DU RAPPORT SALARIAL

Le salariat comme forme sociale se transforme historiquement. De marchand, le rapport salarial se dé marchandise [Castel : 1995] pour à la fois répondre aux besoins de l'accumulation (soutenir la demande, améliorer la productivité du travail) et stabiliser un compromis social (luttes sociales) [Boyer : 2002]. Ce faisant, il donne lieu à des dépenses sociales qui, progressivement, transforment les normes de consommation et de production. La phase actuelle de crise du travail et de l'emploi interroge cette capacité d'adaptation du rapport salarial. Elle incite à revenir sur les conditions historiques de mise en cohérence de cette forme institutionnelle. Nous cherchons ainsi à établir le processus dialectique par lequel le rapport salarial s'élargit (*i.e.* intègre la socialisation de nouveaux risques sociaux et de nouvelles catégories de la population) et engendre des contradictions que sa forme actuelle peine à prendre en charge.

- Le salaire indirect : socialisation des conditions de production et nouvelles contradictions

Le processus de « dé-marchandisation » est notamment analysé par la théorie de la régulation à travers la notion de « salaire indirect » [Saillard : 2002]. Celui-ci rend compte d'une composante et d'un fonctionnement économique spécifique : une partie des dépenses sociales emprunte un circuit de financement socialisé, attaché à l'emploi, tout en étant fixé à l'extérieur de l'entreprise. La reproduction générale de la force de travail répond ainsi à un double processus : d'un côté, une détermination marchande qui reste liée au temps de production ; de l'autre, un circuit de financement socialisé qui engage des consommations collectives.

Cette conceptualisation des évolutions du rapport salarial offre une voie d'entrée pour l'analyse des formes sociales développées avec le salariat et qui contribuent à le transformer. Le circuit de financement socialisé ouvre sur une production de services collectifs essentielle au compromis social institutionnalisé, mais aussi à l'accumulation du capital. Il reste à comprendre comment le salaire indirect impacte le travail à travers la « production » de sa qualité et, plus largement, comment les dépenses sociales interviennent dans le régime d'accumulation.

- Dépenses sociales et accumulation : une dualisation du rapport salarial ?

Alors qu'elles sont souvent perçues par le seul prisme de la redistribution, notre hypothèse est que les dépenses sociales engagent tout autant le soutien à l'accumulation du capital. Autrement dit, elles revêtent un caractère de plus en plus productif. Pour en rendre compte, nous présentons les principaux résultats de travaux menés sur la France en vue de caractériser la contribution des dépenses sociales (d'éducation, de santé et de protection de la vieillesse) à la croissance économique de longue période [Michel, Vallade : 2007].

A partir de la reconstitution quantitative de ces dépenses, une première caractéristique est mise en évidence : ces différentes dépenses fluctuent de manière identique. Elles enregistrent les mêmes phases de croissance accélérée et de croissance ralentie. Seule l'ampleur des fluctuations les différencie. Ensuite, c'est leurs fluctuations relativement au PIB qui retient l'attention. En effet, du milieu du 19ème siècle jusqu'en 1945, leur croissance est contra-cyclique. Chacune de leur phase d'expansion correspond aux longues phases de dépression de 1870-1894 et de 1920-1939 du PIB. C'est donc dans les causes des blocages de la croissance qu'il faut *a priori* rechercher la justification de leur expansion. Après 1945, leurs fluctuations deviennent pro-cycliques. Cela signale, au-delà des contributions sectorielles de chacune de ces dépenses, leur action commune dans le mode de régulation. Les dépenses sociales affirment ainsi un fonctionnement unitaire[2] qui fonde l'hypothèse d'un mode de fonctionnement propre à ces dépenses. Au-delà d'une fonction de redistribution, ces dépenses concourent à la production de la population ; elles impactent son efficacité productive. Nous nommons cet ensemble le *développement humain*.

Pour rendre compte du mode d'inscription des dépenses sociales dans le rapport salarial, ces travaux sont complétés par l'étude du financement de ces dépenses[3] (Michel, Vallade, 2010). Deux modèles sont alors mis en évidence. Ils indiquent une dualisation du rapport salarial.

Le premier relève de « l'assistance » [au sens de Castel : 1995]. La dépense publique se développe en cours de phase de dépression pour colmater les ravages sociaux d'une économie en crise. Dans un contexte de difficultés, les entreprises remettent la gestion des dégâts sociaux liés à leur utilisation du travail à l'extérieur de l'espace productif.

La transition vers un deuxième modèle, où le développement humain est intégré dans le rapport de production, s'esquisse à la fin de la Grande Dépression. C'est l'accroissement des dépenses financées par les entreprises qui explique le passage d'un développement contra-cyclique à un développement pro-cyclique. Elles consentent une première prise en charge pour les retraites et valident ainsi l'insertion des dépenses de *développement humain* dans le rapport salarial.

2 Notons que le traitement conjoint des assurances sociales et de l'enseignement est déjà proposé dans des travaux sur l'Etat et sa contribution à l'élaboration de compromis institutionnalisés (Delorme, André 1983). Les dépenses sociales sont alors perçues dans une fonction de redistribution, en réponse aux conflits sociaux.

3 Les catégories de financeurs du développement humain sont l'Etat via les dépenses publiques, les ménages et les entreprises (dont les dépenses de prestations et cotisations sociales de vieillesse et de santé, les dépenses pour la formation, l'apprentissage). Pour les résultats par financeurs et la composition des séries, cf. Michel, Vallade, 2010, p. 90 et p. 108-112.

Après 1945, tous les financeurs ont une contribution pro-cyclique. Le *développement humain* devient endogène au système productif. Cela ressort tout d'abord de son financement par les entreprises. Cela ressort ensuite de la transformation de la fonction réalisée par ces dépenses : l'amélioration de la qualité de la force de travail, dans le travail et hors du travail, est devenue une condition structurelle de la croissance. De corrections récurrentes, ces dépenses deviennent motrices d'un rapport salarial rénové dont une partie des résultats sera structurellement affectée à financer la qualité du travail et de la vie sociale, à côté du salaire.

Au cours de la crise structurelle des années 1970, dans un premier temps, le *développement humain* n'est pas contesté et fait même l'objet d'importants soutiens financiers, en particulier de la part des entreprises. Mais, à partir du milieu des années 1980, son progrès est freiné. Le plus souvent, cette limitation est interprétée comme une donnée conjoncturelle susceptible d'être levée par des transferts financiers : les ménages pourraient investir davantage dans le financement de leur santé ou de leur vieillesse tandis que l'Etat pourrait se recentrer sur la prise en charge des plus défavorisés. Ces « solutions » s'apparentent, dans des termes évidemment actualisés, à une relance du modèle d'assistance. Or le niveau atteint par le *développement humain* explique qu'il n'existe pas véritablement de mécanisme de substitution d'un financeur par un autre[4]. Aussi, depuis le milieu des années 1990, les stagnations et les évolutions à la baisse des dépenses pour le *développement humain* mettent en cause le système lui-même.

Ce sont les difficultés durables de l'accumulation qui ont conduit à peser sur ses financements. Le *développement humain*, devenu par hypothèse une condition de la croissance et donc de l'accumulation, est ainsi à l'origine d'un conflit de régulation [Michel : 2009]. Ce dernier exprime l'impossibilité pour le rapport salarial de s'adapter à un *développement humain* devenu moteur de la croissance. Dans la crise, les tentatives de désactivation de ce moteur en révèlent la « centralité » pour le rapport salarial et le régime d'accumulation [Id, p. 16] .

Le conflit de régulation s'exprime sous de multiples formes concrètes que l'observation des CAE contribue à révéler. Nous retiendrons ici deux axes pour l'illustrer, davantage sous la forme de mises en débats que d'analyses abouties.

A.2. DES POTENTIALITÉS CONTRADICTOIRES DANS LA CRISE : COMMENT LE *DÉVELOPPEMENT HUMAIN* RECOMPOSE LE RAPPORT SALARIAL ?

S'il a permis de stabiliser, pendant la période « fordiste », un système d'emploi et de protection sociale en cohérence avec le régime d'accumulation, le rapport salarial s'est transformé, développant des tendances contradictoires avec sa propre stabilité. Notre objectif ici est de montrer comment cette approche par le *développement humain* vient s'articuler et revisite des questionnements actuels sur les formes d'emploi et les rapports sociaux de travail.

- *Développement humain* et indétermination du temps productif : le fondement économique d'un nouveau « statut professionnel » ?

Initié au milieu des années 1990, les débats sur la « fin du travail » ont été l'occasion de réflexions à la fois sur le travail comme activité humaine (une, parmi d'autres) mais aussi sur sa forme dominante, le salariat. La montée du chômage et de la précarité met en évidence, depuis plus de 40 ans, l'importance de l'emploi au-delà de l'activité de travail elle-même. En effet « la condition salariale », par un cadre réglementaire et des droits sociaux, inscrit chaque travailleur en emploi dans une logique collective et de solidarité. Devenue enviée, la condition salariale connaît cependant un effritement qui met en cause les compromis socio-institutionnels issus de l'Etat social [Castel : 1995].

Depuis les années 1980, on assiste à une transformation de l'organisation du travail dans le sens d'une individualisation des tâches, une polyvalence accrue, associée à une exigence de

4 En 2008, la somme des dépenses sociales d'éducation, de santé et de protection de la vieillesse agrégées dans notre indicateur de développement humain représente 32 % du PIB.

flexibilité interne et externe. Cette individualisation concerne aussi les trajectoires professionnelles, par la mobilité et les transitions, ainsi que les rythmes et horaires de travail. Elle concerne enfin le rapport au travail du fait de l'éclatement des collectifs (syndicaux notamment), l'atomisation des travailleurs et l'exclusion sociale par le chômage. Cette tendance multidimensionnelle à l'individualisation procède par le contournement et l'affaiblissement d'un droit du travail qui peine à réguler le rapport salarial dans son hétérogénéité (travail précaire, discontinu, indépendant, sous-traitance, télé-travail, etc.) [Castel : 2009].

Les adaptations du droit du travail et de la protection sociale se polarisent autour de deux directions [Gautié : 2002] :

- d'un côté, elles procèdent par un retrait de ce droit, par la flexibilisation, le renvoi aux individus de la gestion de leur propre carrière et protection sociale par l'épargne et la valorisation, sur le marché, de leurs compétences. Cette optique, dont la figure de l'auto-entrepreneur constitue une forme d'aboutissement [Levratto, Serverin : 2012], construit l'un des horizons possibles, sans doute aujourd'hui dominant, d'une « dé-composition » du rapport salarial, renvoyant à un *développement humain* d'assistance (cf. supra).

- d'un autre côté, elles procèdent par le basculement d'un droit fondé sur l'emploi occupé vers un droit attaché à la personne du travailleur, tout au long de sa vie. La version proposée dans le rapport Supiot [1999], le « statut professionnel », en constitue une formule radicale[5]. Il consiste en un droit permanent, à partir de « droits de tirages sociaux », qui assure la continuité du statut y compris en cas d'alternance d'emplois, de chômage, de temps de formation, d'activité bénévole, d'inactivité, etc[6].

Au-delà d'une proximité « socio-politique » avec cette seconde direction, il nous semble que la perspective historique et théorique du *développement humain* peut renforcer ses fondements économiques. L'exemple des modalités de développement de la formation depuis le milieu du 19ème siècle permet de l'illustrer. Comme pour les autres composantes du *développement humain*, la progression des dépenses sociales consacrées s'effectue par paliers, contra-cycliques jusqu'à la longue dépression de l'entre-deux-guerres, et devient pro-cyclique après 1945. Deux caractéristiques ressortent qui indiquent un « processus d'autonomisation » de la formation [Michel : 2002] :

- Extériorisées du temps de travail, l'éducation et la formation se sont progressivement « ordonnées » sur le cycle de vie. Contradictoire avec l'objectif immédiat d'accumulation, tout en étant nécessaire à la croissance du produit, la formation s'est d'abord structurée dans le temps hors travail.

- Le développement de la formation initiale, qui se poursuit à un rythme élevé depuis 1945, s'accompagne d'une multiplication des temps de formation, institutionnalisés ou non, sur le cycle de vie. L'accès à la formation professionnelle continue tend à se généraliser au moment où la formation redevient une composante essentielle du temps de travail [Colletis, Dieuaide : 2008 ; Du Tertre : 2008]. En outre, la formation répond à une logique cumulative [Lambert et al. : 2009] . Elle intègre, dans le temps libre, des temps de formation qui ne sont pas finalisés par l'activité productive [Vallade : 2002].

Cette mixité nouvelle entre temps « productifs » et « reproductifs » ouvre sur une *continuité* des activités de production de l'individu à laquelle fait écho la continuité du « statut professionnel ». A la segmentation des temps et la séparation des activités de production et de formation de l'ère industrielle se substituent un centrage sur l'individu, ses dimensions

5 Relativement au Contrat d'activité du rapport Boissonnat (1995) ou aux Marchés Transitionnels du Travail (Gazier, Schmid, 2007) par exemple.

6 Par exemple, depuis 2004, la formation continue donne lieu à des formes embryonnaires de droits transférables (Droit individuel à la formation).

informationnelles, cognitives, relationnelles. Elles-mêmes appellent le partage d'informations et de connaissances dans des réseaux et collectifs de travail. La figure, prospective, du « travailleur cognitif » rend compte de cette logique d'actualisation permanente des connaissances dans des situations de travail complexes [Colletis, Dieuaide : 2008].

- Rémunération du temps de production et valorisation du *développement humain*

Cependant, l'indétermination du temps productif ouvre, à son tour, sur des tendances contradictoires :

- d'un côté, le processus d'enrichissement du travail, à travers la mobilisation des qualités humaines, autorise une plus grande autonomie des individus et valorise le travail humain. Elle offre par exemple des potentialités importantes dans l'aménagement du temps de travail et donc dans la gestion « choisie » des temps quotidiens, ceux de la vie personnelle, sociale, familiale [Barthélémy, Cette : 2002].
- d'un autre côté, le caractère diffus et intangible des aptitudes acquises justifie, le plus souvent, leur négation dans la valorisation économique du travail. Autrement dit, « le capital tente d'imposer et de bénéficier gratuitement de l'implication/subordination totale des salariés » [Vercellone : 2008, p. 89]. Par cette voie, les formes précaires du rapport salarial autorisent une masse de travail non rémunérée. Ce faisant, cette absence de reconnaissance salariale introduit une limite objective à la progression de la qualité de la force de travail.

A partir d'une analyse historique du « capitalisme cognitif », C. Vercellone [2008] montre comment ce rôle, devenu moteur, des connaissances et de la diffusion du savoir interfère avec les rapports sociaux de production. Le compromis antérieur, fondé sur la renonciation, en contrepartie du salaire, à toute revendication de la part des salariés sur le produit de leur travail, atteint ses limites. L'enjeu de la maîtrise du procès de travail ainsi que des finalités sociales de la production serait au cœur d'une « grande crise à dominante subjective » [Id. p. 79]. Celle-ci engagerait, en particulier, une forte demande sociale de démocratisation et la refonte des droits de propriété intellectuelle.

Dans la mesure où les rapports sociaux conditionnent le rapport salarial, cette relation constitue un élément central pour les forces engagées dans la transformation sociale. Du point de vue de l'analyse, elle implique de mieux comprendre comment le *développement humain* fonctionne et affecte le capital.

Caractéristique des périodes historiques de transition, ce renouvellement donne lieu aujourd'hui à des formes sociales hybrides, entre salariat et entrepreneuriat. Elles expérimentent, dans un affrontement social et institutionnel qui leur est défavorable, la construction de nouvelles organisations productives. Face à cet enjeu, les CAE se positionnent : par opposition aux logiques de décomposition-individualisation du rapport salarial, elles visent à fabriquer du collectif, à accroître la maîtrise des salariés sur l'entreprise et le procès de travail, et à tendre vers la maîtrise des finalités sociales de la production. Dans ce sens, les CAE ouvrent la voie à des formes renouvelées d'endogénéisation du *développement humain* par l'entreprise.

B. DU PROJET POLITIQUE AUX EXPERIMENTATIONS CONCRETES : PRODUCTION D'INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES DANS LE TRAVAIL ?

Il est difficile d'imaginer l'existence de Coopaname, sous sa forme actuelle, hors des compromis salariaux issus de l'Etat social : d'abord, parce que l'accès au statut de salarié, au nom des droits et de la protection sociale qu'il confère, est au cœur du projet originel des CAE ; ensuite, parce que l'immense majorité des entrants dans la coopérative peuvent développer leur projet en son sein parce qu'ils bénéficient de revenus de transfert issus de l'assurance-chômage.

Cet ancrage n'empêche pas la coopérative de porter une vigoureuse critique du salariat, en dénonçant l'assujettissement des droits des travailleurs au lien de subordination. C'est un nouveau rapport au travail qui s'esquisse à travers le projet de Coopaname : les coopérateurs mettent en œuvre leurs métiers, leurs savoir-faire, leurs envies, cherchent à faire vivre leurs projets et leurs convictions à travers leurs activités économiques. Bref, à la fois travailler, s'épanouir, et s'émanciper.

Il s'agira dans cette partie de voir comment s'inventent des manières de travailler, de s'organiser, de se structurer en tant qu'entreprise, qui sont orientées par la construction d'une organisation démocratique poursuivant un projet politique de réappropriation du travail : parmi ces inventions, expérimentales, inachevées, imparfaites, se nichent de potentielles innovations organisationnelles et institutionnelles qui dépassent le cadre de la coopérative.

B.1. UN PROJET POLITIQUE D'ENTREPRISE : SE RÉAPPROPRIER LE TRAVAIL

Coopaname est une entreprise. Organisée sous la forme d'une Scop SA, elle a été créée en 2004 à Paris, et rassemble, au 31 décembre 2012, près de 600 personnes, dont 454 salariés (152 ETP). Le chiffre d'affaires de la coopérative était de 6,2 millions d'euros en 2012.

Mais Coopaname est aussi un projet politique. Issue du réseau des Coopératives d'Activité et d'Emploi, dont la première a été créée à Lyon en 1995, elle porte un double projet de résistance à la dégradation des conditions de travail et d'emploi, et de dépassement du caractère féodal[7] du rapport salarial capitaliste.

- Résistance à la crise et à la dégradation du rapport salarial

Dans la période contemporaine, 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, car ils ne sont pas à même de protéger les personnes qui sortent du cadre du salariat continu, caractérisé par un CDI, à plein temps et non entrecoupé de périodes de chômage. Or, les situations de salariat discontinu ou intermittent, caractérisé par une alternance de périodes de CDD, de chômage, d'intérim, se multiplient. 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, l'individualisation du salaire, des carrières et de l'organisation du travail.

La dérégulation du marché du travail, qui trouve son aboutissement dans l'externalisation de l'emploi hors de l'entreprise, affaiblit le salariat continu. Celui-ci, comme norme de référence, est d'autant plus remis en cause que, dans le même temps, les discours publics valorisent les formes de travail autonome, hors salariat (indépendants, micro-entrepreneurs, auto-entrepreneurs...).

Le projet politique de Coopaname émerge en réaction directe à ce contexte : en agrégeant des projets individuels au sein d'une entreprise partagée, il vise à restaurer la possibilité d'inventer un agir collectif social, économique et politique.

- Une volonté de dépasser l'inégalité fondamentale induite par la subordination salariale

Au-delà de la recherche de réponses collectives à l'individualisation de la relation d'emploi, le projet de Coopaname porte aussi en lui le dépassement du caractère féodal du rapport salarial capitaliste et vise à répondre à certaines des aspirations des travailleurs : travailler moins, travailler mieux, mettre du sens dans son travail, concilier vie professionnelle et éthique personnelle, gagner en autonomie... L'objectif est de tendre vers la maîtrise de sa production, ainsi

7 L'emploi de l'adjectif « féodal » ne relève pas de la rhétorique : au cœur de sociétés démocratiques, le capitalisme contemporain reproduit bel et bien au sein des entreprises des schémas d'un autre âge.

que de ses moyens de production.

La maîtrise des moyens de production s'incarne de deux manières différentes au sein de la coopérative. Chacun maîtrise ses propres moyens de production individuels, et les met au service d'une activité, collective ou individuelle, au sein de la coopérative. L'entreprise elle-même, en tant que Scop, est détenue et contrôlée par les associés. Tout salarié de Coopaname qui inscrit son projet professionnel de manière pérenne au sein de la coopérative peut en devenir associé. Le principe est "une personne = une voix", quel que soit le montant du capital détenu, qu'il s'agisse de voter, ou de prendre part aux débats, aux travaux des commissions, chantiers… Les associés investissent financièrement dans l'entreprise, ils prennent des parts du capital de l'entreprise[8], mais ils y investissent également du temps pour gérer la Scop et réfléchir à l'avenir de son projet, qu'ils contribuent ainsi à faire évoluer.

La propriété collective de la coopérative est la condition pour que se réalise le principe de la double-qualité : les salariés associés sont en même temps les co-entrepreneurs de leur entreprise. Même s'il ne le garantit pas, cet investissement rend possible le contrôle de l'entreprise et de la répartition de la richesse produite par ses salariés. Notamment, et c'est ce qui différencie fondamentalement la coopérative 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 : le capital de la coopérative est collectif et impartageable. L'absence de pression financière externe est une condition imprescriptible pour une gouvernance démocratique fondée sur la poursuite à long terme du projet défini par ses membres.

Dans la post-conclusion de son livre *La crise de trop*, en 2009, Frédéric Lordon projette sur les *récommunes* (*récommune* comme la "chose commune" par analogie à la *république*, comme la "chose publique") un horizon utopique pour la sortie de crise. Pour lui, il s'agit d'une crise de l'essence même du rapport salarial capitaliste, qualifié de médiéval et marqué par la "*souffrance de la dépossession de tout, non seulement celle des outils et des produits de la production, comme le notait Marx, mais aussi de toute emprise sur sa vie de travail, sa vie individuelle et plus encore collective, totalement remise à l'empire patronal-actionnarial, souffrance d'avoir à baisser la tête dans les rapports de subordination où le commandement hiérarchique a toujours le dernier mot*" [Lordon : 2009, p. 272]. C'est pour lui la contradiction insupportable entre l'exigence d'égalité en dignité et en droit de tous les êtres humains et l'inégalité instituée dans le rapport salarial capitaliste qui poussera les travailleurs vers les récommunes : "*La vie salariale est* dans son essence *indigne, indigne d'un idéal d'égalité de dignité dès lors qu'elle est instituée sur le double manquement de l'asymétrie et de la dépossession*…" [Id, p. 279].

A leur toute petite échelle, les membres de Coopaname tentent de traduire cette volonté de transformation par la construction, en cours, de ce qu'ils nomment *mutuelle de travail*, que l'on peut voir comme une forme de *récommune* : une entreprise dans laquelle ils expérimentent de nouvelles formes de rapport salarial, fondées sur l'organisation démocratique, l'autonomie des personnes, et l'éducation à la coopération [Bodet et al. : 2013].

B.2. DE L'EXPÉRIMENTATION DANS LA COOPÉRATION À LA MUTUELLE DE TRAVAIL

La traduction en actes du projet politique de Coopaname se réalise à travers des expérimentations qui impactent le travail et ses représentations. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons choisi de développer ici trois de ces expérimentations, qui nous semblent représentatives des constructions en cours.

- Le principe de l'engagement volontaire comme base de l'intégration dans la coopérative

Toute personne souhaitant développer un projet économique peut intégrer la coopérative, sous réserve qu'il soit possible de l'accueillir en son sein (des contraintes existent, liées au cadre

8 Droit d'entrée, puis 3 % du salaire brut.

juridique et assurantiel), et que la personne adhère *a minima* au mode de fonctionnement de la coopérative et à son projet politique.

Réciproquement, toute personne peut sortir de la coopérative, que ce soit pour créer une structure ou non. Elle conserve alors ses clients, sa marque, et peut ou non rester en lien avec la coopérative (prises de participation croisées…).

Ce principe d'ouverture, cohérent avec la volonté de fournir une alternative démocratique aux conditions actuelles de travail et d'emploi, est unique en son genre. Aucune entreprise classique, aucune Scop ne fonctionne ainsi : l'intégration à Coopaname ne relève pas de la cooptation, comme c'est le cas généralement dans les coopératives de travail, mais bien d'une application *a maxima* du premier principe coopératif : l'adhésion est volontaire et ouverte à tous. Il en résulte une forte hétérogénéité des personnes réunies, et quelques caractéristiques sociologiques pas forcément attendues :

- haut niveau de diplôme (84 % des coopanamien.ne.s sont diplômés à bac +2 au minimum, 38 % sont diplômés à bac + 5 ou plus) ;
- forte féminisation (62 % de coopanamiennes) ;
- faible représentation des jeunes (7 % ont moins de 30 ans)[9].

Le principe de l'engagement volontaire signifie également, comme nous l'avons mentionné plus haut, le fait que les coopérateurs investissent du temps pour gérer et faire évoluer leur coopérative. Un champ de questionnement s'est ouvert au sein de la coopérative dans le prolongement de ces réflexions : comment rendre visible, et donc pouvoir reconnaître ou encore susciter, tout ce travail invisible, bénévole, volontaire, mis en œuvre par l'ensemble des coopérateurs pour donner corps au projet politique de Coopaname ? Comment appréhender, mesurer, cette richesse immatérielle et collective qui constitue le cœur de la coopérative ? Des pistes de réponse s'esquissent, qui induiraient un dépassement des indicateurs généralement utilisés pour mesurer l'activité des entreprises.

La question se pose également au niveau macro : s'il relève de l'intérêt collectif et permet, en améliorant l'outil commun, de meilleures conditions de travail et le développement de l'activité des coopérateurs, l'investissement bénévole n'ouvre cependant aucun droit social, aucun revenu, direct ou indirect.

- Absence d'approche collective de la mise au travail, mais investissement des coopérateurs dans un capital collectif immatériel

Les Scop constituent un modèle caractérisé par une propriété collective des moyens de production. Mais ce qui nous semble innovant dans l'expérimentation réalisée à Coopaname ne réside pas tant dans la propriété collective de la coopérative, nécessaire à la réalisation du projet, que dans le type de mise au travail qui y est réalisé. Dans la CAE, chacun est le pilote de sa propre activité, tant dans sa conception, dans la définition de sa stratégie que dans sa mise en œuvre. L'acte de subordination volontaire au collectif, que chaque nouveau coopérateur pose lors de son entrée et qui rend possible le « faire société »[10] au sein de la coopérative, est avant tout juridique et social : il ne comprend pas la prise en charge collective de la mise au travail. Il faut bien comprendre ici que ce gage de liberté est le corollaire du fait que les débouchés commerciaux ne sont pas assurés, et que les salaires ne sont pas garantis[11].

Le modèle est de ce point de vue l'opposé du travail posté : chaque coopérateur est libre de s'organiser comme il l'entend. Il pose avec une acuité toute particulière la question de la qualité de vie au travail, mais surtout celle du type d'organisation qui se met en œuvre au fur et à

9 Coopaname, Rapport annuel 2012.

10 "Faire société" est la signature de Coopaname, affichée sous son logo.

11 La question de la formation des salaires est développée dans le point suivant.

mesure que des collectifs, plus ou moins pérennes se créent au sein de la coopérative.

Dépasser certains seuils en terme de nombre de coopérateurs ou de chiffre d'affaires permet la démultiplication d'associations ponctuelles (répondre à plusieurs à un appel d'offres, sous-traiter en interne une partie de son activité, proposer à plusieurs des services complémentaires) ou plus durables (développement d'une marque commune...). La coopérative offre un cadre propice au développement de ces collaborations choisies : confiance, facilité technique à collaborer entre salariés d'une même entreprise, moyens mis à disposition pour que se développent ces associations (mise à disposition de locaux de réunion, accompagnement, développement d'outils de communication interne adéquats). L'ambition de la mutuelle de travail est de favoriser cette création de richesse collective : travailler ensemble permet de dépasser la fragilité inhérente aux activités strictement individuelles, offre les moyens d'accéder à des marchés plus ambitieux.

Dès lors, les coopérateurs sont amenés à se poser de nouvelles questions, à repenser une organisation du travail collective et efficace à partir de l'autonomie. Les pistes qui se dessinent aujourd'hui ramènent la coopérative vers le projet originel des Scop, à imaginer la mutuelle de travail comme une agrégation d'une multitude de petites coopératives de production souples, adaptables et perméables, où une organisation du travail collective coexiste avec une forme de citoyenneté économique.

Au-delà de l'apprentissage, en cours, d'une organisation productive horizontale, les coopérateurs, quel que soit leur niveau d'implication dans un projet politique porteur de sens, investissent dans un capital collectif immatériel qui tend à renforcer le modèle. Comme les réserves impartageables de la coopérative, ce capital appartient à tous ceux qui y investissent, et vise à renforcer les capacités d'innovation et de créativité des personnes.

- Formation des salaires et insertion dans le système national de protection sociale

Le salaire des coopérateurs qui développent leur propre activité dépend de leur chiffre d'affaires. Vue sous cet angle, la CAE apparaît comme une forme individualiste de coopération de production, au sein de laquelle la question de la justice dans la répartition des revenus n'est pas abordée. Elle est traitée à l'extérieur de la coopérative, c'est le marché qui régule seul cette question : le salaire est proportionnel au résultat de chaque activité et se révèle donc par définition instable[12].

Les personnes qui intègrent la coopérative font le choix du statut de salarié : souvent plus coûteux à court terme, du fait de l'aquittement des cotisations salariales et patronales, il ouvre en revanche plus de droits à des revenus pour les périodes de la vie non travaillées : maladie, maternité, chômage, vieillesse. Le choix du statut de salarié vise à contrebalancer l'individualisation de la formation des salaires par la volonté de participer aux mécanismes nationaux de protection sociale, dans une logique proche de la logique assurantielle. Les revenus de transfert issus des compromis à l'échelle macro économique (allocation chômage[13], RSA, protection sociale maladie et maternité, retraite…) se cumulent ou se substituent aux salaires qui eux dépendent directement du chiffre d'affaires.

Ainsi, au sein de la CAE, les coopérateurs s'assurent paradoxalement une stabilité de l'emploi, puisque le contrat de travail à durée indéterminée n'est rompu qu'en cas de sortie de la coopérative, sans bénéficier d'une stabilité de revenus, puisque leur salaire est susceptible d'évoluer, à la hausse ou à la baisse, en fonction du résultat dégagé par leur activité. Un coopérateur dont l'activité, et donc à terme le salaire, est en baisse, ne peut bénéficier de l'allocation-chômage que s'il rompt son contrat de travail, ce qui entre en contradiction avec les principes coopératifs, et implique un abandon de l'activité développée au sein de la coopérative.

12 En réalité, les CAE pratiquent un « lissage » des salaires : le chiffre d'affaire n'est pas reversé intégralement chaque mois. Une partie est mise en réserve pour permettre d'assurer au coopérateur une continuité de revenus malgré la discontinuité de son chiffre d'affaires. Ce mécanisme, qui permet d'éviter des variations brutales et récurrentes, ne change malgré tout pas la donne : le salaire des coopérateurs dépend directement du chiffre d'affaires réalisé par leur activité, même si cette dépendance n'est pas mensualisée.

13 Dans un premier temps, lors de l'entrée dans la coopérative, le salarié peut cumuler ses éventuelles indemnités chômage et ses heures de travail à temps partiel.

Sur ce point précis, le régime général de la sécurité sociale est mal adapté aux problématiques que rencontrent les entrepreneurs-salariés. Pourquoi dès lors ne pas envisager une annexe au régime général, pour prendre en compte les spécificités des entrepreneurs-salariés, à l'image des annexes 8 et 10 dédiées aux intermittents du spectacle ? Ou encore, réfléchir, avec d'autres, à la pertinence d'un revenu inconditionnel d'existence ? Nous rejoignons ici la question que posent Corsani et Bureau, par ailleurs associées à nos réflexions autour de la mutualité de travail, à propos des différents modèles possibles de protection sociale « *faut-il sécuriser les parcours en situation de discontinuité de l'emploi ou bien envisager, par l'extension du salaire socialisé, un salariat au-delà du salariat ?* » [Corsani et Bureau : 2012, p.15].

Coopaname n'est évidemment pas le seul endroit où s'inventent et se réfléchissent dans la pratique, aujourd'hui, les formes de travail et d'emploi de demain. Néanmoins, le fait d'être une structure unifiée rend ces inventions et innovations plus facilement observables, et permet y compris aux acteurs de se saisir de la réflexion autour de leurs pratiques, au travers notamment des différents chantiers et commissions de travail. Nous avons ici rendu compte de quelques une de ces pratiques innovantes, et des réflexions qui les accompagnent, sans prétendre à l'exhaustivité ni savoir de quoi demain sera fait, au sein de Coopaname ou plus globalement dans le monde du travail.

Pourtant, l'ensemble de ces expérimentations participe à une construction sociale produisant des normes, des valeurs… Difficile de percevoir aujourd'hui si ces expérimentations se transformeront en innovations organisationnelles diffusables dans d'autres types de structures. Elles constituent en tous cas une recherche permanente de cohérence entre les aspirations démocratiques et d'égalité, y compris dans le domaine de l'organisation productive, et les pratiques professionnelles. Néanmoins, si les innovations organisationnelles qui s'esquissent tracent des voies possibles de dépassement des contradictions actuelles, leur inscription dans une dimension micro empêchent de dessiner un modèle alternatif viable : c'est toute une organisation macro qu'il s'agit de repenser, une nouvelle articulation entre travail, emploi, revenus et protection sociale.

C. BIBLIOGRAPHIE

Barthélémy M. Cette G. [2002] « Le développement du temps vraiment choisi », *Droit Social*, n° 2, janvier, pp. 135-146.

Bodet C. De Grenier N. [2011] « De l'auto-emploi à la coopération : le cas des coopératives d'activité et d'emploi », *3rd International Research Conference on Social Economy of CIRIEC*, Valladolid, avril.

Bodet C. De Grenier N. [2013] « Frontières entre travail indépendant et travail salarié. Les coopératives d'activité et d'emploi », in Braconnier P., Caire G. (dir.), *L'économie sociale et solidaire et le travail*, Paris : L'Harmattan, pp. 137-147.

Bodet C. De Grenier N. Lamarche T. [2013] « La coopérative d'activité et d'emploi à la recherche d'un modèle productif », *RECMA, Revue internationale de l'économie sociale*, n° 329, juillet.

Bost E. [2011] *Aux entreprenants associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Valence : Editions Repas.

Boyer R. [2002] « Vingt ans de recherche sur le rapport salarial : un bilan succinct », in Boyer R., Saillard Y. (dir.), 2002, *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris : La Découverte, pp. 106-114.

Bureau M-C. Corsani A. (dir.) [2012] *Un salariat au-delà du salariat ?*, Editions universitaires de Lorraine, Salariat et transformations sociales.

Bureau M-C. Corsani A. [2015] « Les Coopératives d'Activité et d'Emploi : pratiques d'innovation institutionnelle », *Revue française de socio-économie*, n° 15, vol. 1, pp. 213-231.

Castel R. [1995] *Les métamorphose de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris : Fayard, 490 p.

Castel R. [2009] *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut de l'individu*, Paris : Seuil, La couleur des idées, 457 p.

Colletis G. Paulré B. (dir.) [2008] *Les nouveaux horizons du capitalisme. Pouvoirs, valeurs, temps*, Paris : Economica, 321 p.

Colletis G. Dieuaide P. [2008] « Travail, compétences et nouvelle centralité du rapport salarial », in Colletis G., Paulré B. (dir.), op.cit., pp. 99-124.

Delorme A. André C. [1983] *L'Etat et l'économie. Un essai d'explication de l'évolution des dépenses publiques en France (1870-1980)*, Paris : Seuil, 757 p.

Du Tertre C. [2008] « Investissements immatériels et "patrimoine collectif immatériel" », in Laurent C., Du Tertre C., *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, Paris : L'Harmattan, pp. 81-96.

Gautié J. [2002] « De l'invention du chômage à sa déconstruction », *Genèses*, vol. 1, n° 46, pp. 60-76.

Gazier B. Schmid G. [2007] *The Dynamic of Full Employment: Social Integration throught Transitional Labour Markets*, Edward Elgar.

Lambert M. Marion-Vernoux I. Sigot J.C. (coord.) [2009] *Quand la formation continue. Repères sur les pratiques de formation des employeurs et des salariés*, Céreq.

Levratto N. Serverin E. [2012] « L'auto-entrepreneur, instrument de compétitivité ou adoucissant de la rigueur ? Bilan de trois années de fonctionnement du régime », *Revue de la régulation*, n° 12, 2ème semestre, URL : http://regulation.revues.org/9879

Lordon F. [2009] *La crise de trop. Reconstruction d'un monde failli*, Paris : Fayard, 203 p.

Michel S. [2002] « Formation et croissance économique en longue période : vers une continuité des temps de formation sur le cycle de vie », *Economies et Sociétés*, vol. 36, n°3-4, F (40), pp. 533-566.

Michel S. [2009] « Financement des dépenses sociales et sorties de crise en longue période : de la conditionnalité de la croissance au conflit de régulation ? », *Forum de la Régulation*, Paris, 1er et 2 décembre 2009, MSE et EHESS.

Michel S. Vallade D. [2007] « Une analyse de long terme des dépenses sociales », *Revue de la régulation*, n° 1, juin, URL : http//regulation.revues.org/index1507.html

Michel S. Vallade D. [2010] « Financement des dépenses sociales : les apports d'une analyse de long terme », *Economie Appliquée*, n° 63 (3), pp. 73-114.

Saillard Y. [2002] « Le salaire indirect », in Boyer R., Saillard Y. (dir.), op.cit., pp. 153-160.

Supiot A. (dir) [1999] *Au-delà de l'emploi, transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission des Communautés Européennes, Paris : Flamarion.

Vallade D. [2002] *La dynamique du temps libre : un vecteur de recomposition des temps sociaux. Une analyse économique de longue période, 19ème et 20ème siècles*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Montpellier 1.

Vercellone C. [2008] « La thèse du capitalisme cognitif. Une mise en perspective historique et théorique », in Colletis G., Paulré B. (dir.), op.cit., pp. 71-95.