

UNIVERSITE GRENOBLE ALPES



*Jean-Michel POURVIS*

La formation de la rémunération de l'Entrepreneur-Salarié,  
composante structurante de l'hybridation de la relation d'emploi

La Coopérative d'Activité et d'Emploi contribue-t-elle à l'émergence d'un nouveau rapport salarial ?

2017

MASTER POLITIQUES PUBLIQUES ET CHANGEMENT SOCIAL

*Spécialité Développement et Expertise de l'Economie Sociale*

*Sous la direction, Dr. Amélie ARTIS – Maître de conférences en Economie*



La formation de la rémunération de l'Entrepreneur-Salarié,  
composante structurante de l'hybridation de la relation d'emploi

La Coopérative d'Activité et d'Emploi contribue-t-elle à l'émergence d'un nouveau rapport salarial ?

## **REMERCIEMENTS**

Ce travail de recherche m'a permis de rencontrer des hommes et des femmes qui construisent, au jour le jour, un modèle d'entreprise collective ancrée sur des valeurs de solidarité et d'efficacité économique. Par-delà les contraintes économiques, les membres des Coopératives d'Activité et d'Emploi contribuent à dessiner un nouveau rapport au travail vecteur d'émancipation, et démontrent qu'une autre voie est possible dans un environnement où les relations professionnelles font face à de profonds bouleversements. Grâce à la rencontre et l'échange avec ces Entrepreneurs-Salarié(e)s, salarié(e)s de la structure et gérant(e)s, j'ai pu mieux comprendre leurs coopératives. Qu'il soit ici, par ces quelques mots, chaleureusement remerciés pour leur disponibilité et leur amabilité.

Je remercie également Amélie Artis, Maître de conférences en Economie et responsable du Master DEES, qui a tutoré ce travail, et a su me conseiller tout en me laissant la marge de manœuvre nécessaire pour découvrir les CAE et réaliser cette recherche.

Je remercie Laurence Vallée et Séverine Chazelle, mes relectrices, pour avoir accepté de plonger dans ce mémoire, et d'en avoir corrigé ma syntaxe.

Mes remerciements vont aussi à mon épouse et mes enfants pour leur bienveillance et leur patience au cours de cet été studieux.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE 1 - UN RAPPORT SALARIAL EN TRANSFORMATION : NOUVELLES FORMES D'EMPLOI ET DECONSTRUCTION DU MODE DE REMUNERATION FORDISTE: CADRAGE THEORIQUE ET CONTEXTUEL .....</b>	<b>18</b>
CHAPITRE 1 – LA FIN DU COMPROMIS FORDIEN : A LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU MODE DE REGULATION .....	19
CHAPITRE 2 – INTENSIFICATION ET DIVERSIFICATION DES FORMES PARTICULIERES D'EMPLOI : CONSEQUENCE OU REPOSE A LA RUPTURE DU RAPPORT SALARIAL FORDISTE ?.....	37
CHAPITRE 3 – LES MODES DE REMUNERATION POSTFORDISTE : UN NOUVEAU PARADIGME DES RELATIONS SALARIALES.....	50
<b>PARTIE 2– LA COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI, UNE SCOP AUX RELATIONS SALARIALES EN GESTATION .....</b>	<b>62</b>
CHAPITRE 1 – UNE LECTURE DE LA RELATION DE TRAVAIL EN CAE AU PRISME DE LA FORMATION DE LA REMUNERATION.....	63
CHAPITRE 2 – LA COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI, UN MODELE DE COOPERATIVE ATYPIQUE....	75
<b>PARTIE 3– L'ENTREPRENEUR-SALARIE, FIGURE D'UNE HYBRIDATION DES FORMES D'EMPLOI.....</b>	<b>93</b>
CHAPITRE 1– LA CONSTRUCTION D'UNE ORGANISATION COLLECTIVE : DEPASSEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT EN SOLO .....	94
CHAPITRE 2–VERS UN MODELE DE RAPPORT AU TRAVAIL STABILISE MAIS SPECIFIQUE.....	106
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>132</b>
<b>LISTE DES SIGLES .....</b>	<b>141</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>142</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>175</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>178</b>

# INTRODUCTION

La loi de 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire a institutionnalisé une nouvelle forme de coopérative, la Coopérative d'Activité et d'Emploi [CAE], et a donné un statut à l'Entrepreneur-Salarié en tant qu'acteur juridique et économique. Ce nouveau statut professionnel conduit à une relation à l'emploi particulière, et vient s'ajouter à la diversité des relations salariales qui se développent depuis trois décennies. L'Entrepreneur-Salarié, oxymore d'une hybridation des formes d'emploi, se distingue par son mode de rémunération produite par une négociation commerciale et transformée en relation salariale par la CAE. Ce rapport au travail antinomique soulève de nombreuses interrogations sur les transformations en cours du modèle de relations professionnelles, et de manière plus large sur les mutations du capitalisme industriel postfordiste.

Depuis les années 70 et après une période de forte croissance économique accompagnée d'un plein emploi, les entreprises se sont retrouvées face un changement profond lié à un contexte concurrentiel mondialisé et à l'incertitude économique. Cette crise est celle du modèle de croissance fordiste qui a non seulement consisté à un ralentissement des gains de productivité, mais aussi à un délitement de la société salariale.

Les entreprises ont alors cherché à maintenir leurs marges par une réduction des coûts salariaux, en remettant en cause le lien salarial classique incarné dans le contrat de travail à durée indéterminée [CDI] à temps plein, pour un seul employeur et dans ses locaux. La gestion de la main d'œuvre est devenue la variable d'ajustement du niveau d'activité et a conduit à l'apparition des formes flexibles d'emploi : les coûts salariaux sont devenus des coûts variables ajustés aux aléas de l'activité de l'entreprise.

La crise économique s'est alors traduite par une crise de l'emploi qui a eu pour conséquence une complexification du salariat notamment par la diversification des statuts et des types de contrats.

De nouvelles formes de mise au travail sont d'abord apparues en marge du droit du travail ; puis elles ont été institutionnalisées progressivement à partir des années 80 : Intérim, CDD, Contrat de mission, horaires annualisés, temps partiel, portage salarial, groupements d'employeurs... Le CDI à temps plein, norme de référence au sein du compromis salarial fordiste, a ainsi été battu en brèche face à plus d'une quinzaine d'autres formes de contrats de travail visant à assurer une flexibilité toujours accrue des relations salariales.

Ces formes particulières d'emploi ont eu pour corollaire un retour du travail indépendant, entendu comme forme de non salariat, alors même que le travail indépendant avait été l'anathème du capitalisme industriel.

Les figures de l'indépendant et de l'entrepreneur, puis du salarié se sont construits progressivement depuis l'ancien régime jusqu'à la révolution industrielle et ont accompagné le capitalisme comme mode de développement économique. Le travail indépendant sera d'abord celui des artisans, commerçants et agriculteurs : l'interdiction des corporations (loi Chapelier) et la liberté d'exercice du commerce et de la production (décret Allarde) en 1791 conduisent en quelques décennies à la quasi-disparition de ces formes de travail, au profil d'une division sociale et technique imposé par le capitalisme industriel. Celui-ci impose une nouvelle division du travail élaborée autour du salariat.

Le travail indépendant a en fait toujours été hétérogène, même si sa composition technique et sociale a évolué dans le temps.

Au XXème siècle, ce sont les institutions de la société salariale qui ont contribué à construire le travail indépendant comme une catégorie homogène, et de fait par opposition au salariat. Celui-ci impliquait une dépendance du salarié au capitaliste et négociait la cession de la perte de son autonomie en contrepartie de la stabilisation du revenu et d'un emploi en continu. Le travail indépendant, par opposition, renvoyé alors aux catégories de travailleurs que le capitalisme industriel n'avait pas intégrées. Ces catégories se sont fortement réduites pendant la période fordiste : l'emploi salarié a progressé quantitativement pour atteindre près de 90% des emplois, et qualitativement, grâce aux droits sociaux octroyés en contrepartie de la subordination.

### **La résurgence du travail indépendant, élément de la problématique**

Avec la crise économique, la montée des incertitudes face au chômage, et la recherche de formes flexibles du travail, des formes de travail indépendant entendues comme des formes d'emploi non-salarié réapparaissent. Alors que le capitalisme industriel avait conduit en moins d'un siècle, à la quasi-disparition de la figure du travailleur indépendant, celle-ci réapparaît dans les statistiques de l'emploi. L'Union européenne compte aujourd'hui plus de 30 millions de travailleurs non-salariés, soit 13 % environ de la population active occupée. En France, on compte 2,5 millions de non-salariés, soit 10 % environ de la population active occupée, avec une progression importante entre 2003 et 2013 (INSEE). La multiplicité des termes mobilisés aujourd'hui dans la littérature et dans les systèmes statistiques pour décrire ces formes de travail : « travailleurs indépendants », « travailleurs non-salariés », « travailleurs autonomes », « travailleurs économiquement dépendants », reflètent cette hétérogénéité et la difficulté de caractériser la relation de travail.

Face à cette hétérogénéité il existe de nombreuses descriptions et définitions du travailleur indépendant. Dans le cadre de cette recherche, le travailleur indépendant sera considéré à double titre. Il est tout d'abord un travailleur qui dispose d'une autonomie plus ou moins grande dans l'organisation de son travail, et qui bénéficie ou non de protections collectives. L'accès à ces protections contre les risques professionnels et sociaux qui permettent de gérer l'incertitude sur l'activité et les aléas individuels sont au cœur des enjeux entre travail indépendant et salariat.

Le travailleur indépendant est aussi un producteur (MC.Bureau, A.Corsani, 2014), qui peut se définir par son statut professionnel, sa clientèle composée d'individus ou d'entreprises, et par la nature du produit ou service réalisé.

L'économie des services est centrale dans ces nouvelles configurations du travail indépendant : celui-ci concerne désormais davantage les services aux entreprises et services à la personne, dans lesquels la création de valeur provient autant ou davantage de la prestation du service que de la production en elle-même. Le travail indépendant n'est donc plus exclusivement, celui de l'artisan, du commerçant et de l'agriculteur, ou encore de la profession libérale (E.M. Hernandez, 2008).

Ces métiers eux-mêmes ont été renouvelés par deux phénomènes. Le premier est lié à la transformation législative dès les années 80's, en parallèle de la flexibilisation des relations salariales, permettant l'ouverture et l'accès facilité à l'entreprise artisanale.

Le deuxième aspect est la montée en puissance de la reconversion professionnelle, notamment des personnes ayant un profil d'études supérieures, une expérience du salariat qui n'a pas été convaincante et des aspirations fortes en termes de qualité de vie (C. Mazaud, 2012).

D'autres travaux pointent par contre la difficulté de nombreux travailleurs indépendants qui évoluent dans une zone grise de l'emploi, dans laquelle la subordination formelle et juridique a disparu pour être remplacée par une dépendance économique aux donneurs d'ordres (MC.Bureau & A.Corsani, 2014). Cette zone grise de l'emploi souligne les caractéristiques de ces formes d'emploi, qui sont dans un flou juridique (A.Supiot, 2000) et qui conduisent à des statuts professionnels hybrides difficilement identifiables.

Face à l'apparition de nouvelles formes de travail indépendant, une question émerge : cette montée est-elle uniquement la conséquence du paradigme productif qui imposerait une recherche accrue de flexibilité, liée à la seule stratégie des employeurs en matière de gestion des emplois ? Quelle lecture doit-on apporter à l'apparition de nouvelles figures du travailleur non salarié ? Car il existe, dans le discours de nombreux travailleurs, et en l'occurrence chez l'ensemble des personnes rencontrées dans le cadre de travail de recherche, une demande d'autonomie.

La revue de littérature réalisée pour cette recherche corrobore cette inhérente ambivalence du travail indépendant, relevant à la fois d'une économie de la nécessité imposée par une division technique et sociale du travail (MC.Bureau & A.Corsani, 2014), mais également d'une économie de l'autoréalisation qui accompagne de nouvelles configurations d'entreprise collective ; le développement des organisations de l'Economie Sociale et Solidaire et des emplois créés par celles-ci contribuent à ces nouvelles configurations.

Le statut de travailleur indépendant conduit à préciser celui d'entrepreneur. Ce concept qui émerge historiquement dans la pensée économique avec Cantillon (1755) élabore la figure de l'entrepreneur facilitant le commerce et preneur de risque en affaire. Jean-Baptiste Say (1803) quant à lui définit l'entrepreneur d'industrie comme un chef d'entreprise qui a pour mission d'imaginer des produits utiles et de combiner des facteurs de production hors de la tutelle de l'Etat. Pour Schumpeter, l'entrepreneur est d'abord et avant tout un catalyseur d'innovations à partir de nouvelles combinaisons de facteurs de production pour accroître son chiffre d'affaires et sa place sur le marché : un chef d'entreprise n'est alors pas forcément un entrepreneur. Chez Marx, qui n'a pas cherché à théoriser l'entrepreneur, celui-ci correspond au capitaliste actif c'est-à-dire qui va organiser autant la production que l'avance en capital. Cet entrepreneur, comme chez Schumpeter, dépasse celui de gestionnaire et financier, il a un rôle central dans le processus de production : c'est le personnage qui met en œuvre le processus d'accumulation du capital.

Pour Keynes, les entrepreneurs à partir de leurs anticipations sur les débouchés futures, déterminent les niveaux de l'investissement, lequel détermine le niveau de production et d'emploi : l'économie capitaliste n'est dès lors plus une économie d'échange mais une économie entrepreneuriale.

Hayek considère que l'entrepreneur est un individu évoluant dans un contexte socio-économique complexe avec un marché non transparent, et devant agir face à l'incertitude (S. Boutillier & A. Tiran 2016). La fonction de l'entrepreneur est de découvrir des informations totalement inconnues jusque-là, et de les exploiter.

L'objet de ce travail de recherche n'est pas de s'intéresser au concept d'entrepreneur ni à sa justification théorique. Il est par contre utile de montrer que la figure de l'entrepreneur n'est pas unique et regroupe des positionnements différents. La crise économique a conduit à de profondes restructurations du système productif ; la grande entreprise fordiste gérée par un capitalisme managérial a été mise à mal, et la crise entraîne un renouveau d'intérêt pour l'entrepreneur individuel, développeur d'innovation. L'idéal de la grande entreprise, motrice de la société de consommation, cède du terrain au mythe de la start-up nouvel eldorado d'une économie entrepreneuriale. La petite entreprise est dans cette perspective

valorisée : l'acteur public en assure la promotion et cherche à limiter les contraintes à son développement en devenant le promoteur d'une société entrepreneuriale (S. Boutillier, 2011).

L'entrepreneur est dès-lors devenu un leitmotiv des politiques de l'emploi, visant davantage à justifier l'idée de l'*entrepreneur de soi-même* (Levratto, Serverin, 2008), c'est-à-dire l'entrepreneuriat individuel sans réelle capacité de développement. Le nombre d'entreprises individuelles dans le total de création d'entreprises tend d'ailleurs à démontrer que l'entrepreneuriat vecteur de croissance, de développement et pourvoyeur d'emploi reste bien limité : selon, l'INSEE (données 2016) seules 7% des entreprises individuelles emploient au moins un salarié lors de leur création.

Face à ce constat, il est légitime de se demander si le travail indépendant tel qu'il se dessine actuellement correspond à cette vision de l'entrepreneuriat ou s'il s'agit de formes hybrides se rapprochant du salariat. Cette complexification du salariat s'est en effet aussi structurée autour des dispositifs d'auto emploi, qui ont engendré un mécanisme de précarisation et de déstabilisation. La promotion du travail indépendant s'inscrit dès lors dans un contexte où les limites entre salariat et indépendance sont floues, tout particulièrement en termes de subordination du travail.

L'externalisation d'activités conduit à considérer le travail comme une marchandise faisant apparaître une relation commerciale. Le temps de travail se déplace vers la réalisation d'une prestation ; un contrat commercial se substitue au contrat de travail, remettant en cause les fondements du droit du travail (A.Supiot, 2000) et à une segmentation accrue des marchés du travail (Ch.Azaïs, 2006).

Quelques données statistiques, produites par l'INSEE (données 2013), permettent de mieux comprendre les conséquences de la mutation du rapport salarial :

- 33% des salariés ont un revenu inférieur au SMIC,
- 50% des salariés à temps partiel ont un salaire inférieur à 850 €, et vivent sous le seuil de pauvreté.
- 20% des salariés perçoivent d'autres revenus qu'un revenu salarial (allocations chômage, pensions de retraite ou revenus d'indépendant)
- 30 % des travailleurs non-salariés ne reçoivent aucun revenu lors de la 1<sup>ère</sup> année de création.
- Le revenu moyen d'un auto-entrepreneur s'élève en moyenne à 450 Euros mensuel.
- 90 % des auto-entrepreneurs dégagent, au bout de trois ans, un revenu inférieur au SMIC.

Ces interrogations sur le travail indépendant et le salariat, et leur hybridation vers de nouvelles formes d'emploi, constituent la trame de fond de la première partie de cette recherche.

A partir d'un cadre de référence fourni par la Théorie de la Régulation, qui s'intéresse à la transformation des rapports sociaux et à leurs composants économiques et non économiques, le travail de recherche

s'intéressera à la construction de ces formes hybrides d'emploi, et plus spécifiquement à la formation de leur mode de rémunération en tant qu'élément structurant du rapport salarial.

### **La formation de la rémunération, élément de rupture du rapport salarial**

A la suite de Robert Boyer, le rapport salarial est entendu comme « *le processus de socialisation de l'activité de production sous le capitalisme* » (R. Boyer, « Vingt ans de recherches sur le rapport salarial : un bilan succinct », 2002, P2.), c'est-à-dire un rapport social définissant pour chaque salarié sa relation dans le procès d'organisation et de production de l'entreprise, mais aussi son intégration dans la société. Le concept de rapport salarial permet d'éclairer l'évolution des relations salariales en cours depuis plus de trois décennies, et de la complexité à définir un nouveau modèle.

Les stratégies des entreprises et des politiques publiques ont renforcé la flexibilité du travail et déconstruit ce rapport salarial. Le modèle productif fordiste d'après-guerre caractérisé par des relations salariales rigides, portées par les firmes industrielles et instaurées à travers des négociations collectives, contribuait au compromis économique et social.

Dans le modèle fordiste, le salaire réel constitue une référence centrale en termes de consommation et du partage des gains de productivité. Le mode de rémunération ainsi élaboré contribuait à un compromis institutionnel, à partir du partage de la productivité entre travail et capital dans l'entreprise, et de la construction d'un circuit de financement socialisé de la protection sociale (Y.Saillard, 2002)

Les nouvelles configurations d'emploi interrogent alors sur les conditions nécessaires pour établir un nouveau compromis et sur les contours de ce compromis. La formation d'un mode de rémunération davantage individualisé, élaboré à partir de ces formes hybrides d'emploi, contribue à la mutation du rapport salarial. La formation de la rémunération souligne les contours d'un nouveau régime de croissance et de nouvelles régulations du capitalisme.

Dans ce contexte de crise, d'émergence de modèles productifs postfordistes construits sur une individualisation de la relation de travail, les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire cherchent à inventer de nouveaux modes de relations professionnelles. En réponse à une défragmentation de ces relations, et à un basculement de la gestion du risque d'emploi et de protection de l'entreprise vers le travailleur, des initiatives économiques émergent. Elles visent à recréer des espaces collectifs, source de valeur ajoutée économique et garante de solidarité. Elles interrogent alors sur la stabilité et la reproductibilité de leur modèle, et de leur capacité à participer à l'élaboration d'un nouveau rapport salarial.

C'est l'objet de la deuxième partie de ce travail de recherche à partir de l'analyse d'une forme d'organisation productive apparue au milieu des années '90 - la *Coopérative d'Activité et d'Emploi* [CAE] - et institutionnellement reconnue depuis la loi ESS de 2014.

L'Economie Sociale et Solidaire trouve ses origines dans l'histoire même du capitalisme industriel, sous la forme des initiatives de l'associationnisme ouvrier, au XIX<sup>ème</sup> siècle, visant à créer de la solidarité entre les ouvriers, dans un contexte d'interdiction des corporations, et de conditions de travail et de vie dégradées. Des formes d'organisations collectives émergent et donnent naissance à trois types de mouvement : associatif, mutualiste et coopératif, structurant l'Economie Sociale par opposition à l'Economie Libérale. L'Economie Sociale va alors être le pendant du développement du capitalisme à partir du milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, puis être associé au capitalisme d'après-guerre sous la forme d'un tiers secteur entre l'Etat et le marché. Etabli sur des principes communs autour de la gestion démocratique, de l'utilité sociale ou d'utilité collective, de la non-lucrativité individuelle, ces organisations ont contribué au compromis institutionnel de l'après-guerre. Avec la montée du chômage et la persistance de la crise, mais aussi des considérations liées au développement durable, des formes nouvelles d'initiatives entrepreneuriales ont cherché à s'engager davantage dans les activités économiques prenant la forme d'une Economie Solidaire.

Face à un foisonnement d'initiatives, de l'apparition de nouvelles formes d'entrepreneuriat dit *social*, et au traitement par le marché d'activités précédemment non marchandes (service à la personne, santé, loisirs, culture, éducation...), la loi 2014 a consisté à répertorier les différentes organisations de l'Economie Sociale et Solidaire, et à définir leurs modalités et cadres d'intervention.

Dans ce paysage de l'ESS, les coopératives de production occupent une place spécifique en tant qu'organisation productive visant à produire de la valeur économique marchande et la redistribuer à ces membres.

En 2016, le mouvement coopératif rassemble près de 52000 salariés dans 3000 coopératives de production. Celles-ci superposent un statut commercial, SARL et SA et un statut SCOP ou SCIC, et répondent aux obligations du droit coopératif, en particulier en termes de sociétariat, de répartition des bénéfices et de réserves impartageables. Ces formes de coopération et d'entrepreneuriat collectif proposent ainsi un rapport au travail spécifique et ont démontré leur résilience lors des crises économiques.

## **La Coopérative d'Activité et d'Emploi, objet du travail de recherche**

Après plus de deux décennies d'expérimentation et de structuration d'un modèle économique, les Coopératives d'Activité et d'Emploi ont été reconnues comme une forme juridique et économique de l'ESS sous le statut de SCOP.

Par son histoire et la forme de son modèle, la CAE est indissociable de la crise de l'emploi et des politiques publiques qui en découlent, tant sur l'angle des réponses à la montée de la précarité sociale, de l'insertion économique que de la création d'entreprise.

La CAE est aussi le témoin de l'effritement des normes entre indépendance et travail salarié, et de l'apparition des zones grises de l'emploi (A.Supiot, 2000) dans lesquelles normes et droit social se distordent.

Ce mémoire s'intéresse plus particulièrement au modèle économique de la CAE, et se fixe pour objectif d'identifier si la CAE propose un modèle de forme particulière d'emploi qui contribue à la construction d'un nouveau compromis salarial.

Au regard de ces éléments et des concepts élaborés dans le cadre de l'approche régulationniste développés dans la première partie de ce travail de recherche, la deuxième et troisième partie du mémoire s'intéresseront aux mutations du rapport salarial, à travers une analyse du procès d'organisation des relations professionnelles dans les CAE.

Celles-ci présentent un caractère hybride valorisant tout à la fois l'image de l'entrepreneuriat autonome et la recherche permanente des relations de type fordiste.

Les discussions seront construites à partir du cadre théorique et de l'enquête terrain, et autour des deux hypothèses qui seront explicitées dans la deuxième partie de ce travail de recherche.

La première hypothèse conduit à vérifier dans quelle mesure la CAE propose une formule salariale spécifique liée à l'exclusion des Entrepreneurs-Salariés des CAE d'un marché primaire de l'emploi et en recherche d'une sécurisation professionnelle.

La deuxième hypothèse quant à elle consistera à considérer la formule salariale de la CAE comme un ancrage à la société salariale, tout en redéfinissant une nouvelle forme d'organisation du travail autour de l'autonomie et la responsabilisation.

Dans ce contexte de crise, la construction d'un modèle de Coopérative d'Activité et d'Emploi laisse apparaître des ambiguïtés. La CAE est à la fois partie prenante du mouvement de soutien à l'entrepreneuriat individuel, qui s'est largement amplifié à partir des lois Madelin (1995), mais se présente aussi en opposition à l'individualisation de la relation de travail et conçue comme une réponse au besoin des individus de s'émanciper du travail, en réinterrogeant à la fois le modèle salarial [refus de la subordination] et le modèle entrepreneurial [refus du statut d'indépendant].

Les CAE ont été façonnées par plusieurs expériences ouvrières, celles entre autres du mouvement des canuts à Lyon et de la coopérative de production COOPTIS entre les années 60 et 80', et de la STMS à Grenoble portée entre autres par des travailleurs sociaux et qui initieront la démarche d'entreprise d'insertion.

L'histoire et le développement des CAE sont donc situés au confluent de ces deux visions qui vont entraîner de fait deux projets politiques distincts, à la fois avec un objectif d'insertion économique en devenant partie prenante des politiques publiques, et d'autre part en explorant de nouvelles voies de coopération et d'organisation du travail.

Depuis la première création de CAE Cap Services, en 1995 à Lyon, la démarche s'est démultipliée et il existe en 2016 environ 110 CAE en France, regroupées autour de deux réseaux qui se différencient principalement sur leur rôle de mission de service public au titre de l'accompagnement à la création d'entreprise :

- Coopérer pour Entreprendre. 74 CAE composées d'environ 7000 Entrepreneurs-Salariés pour un chiffre d'affaires de 90 ME. Les membres de ce réseau prônent une large ouverture et accompagnement de projet, et visent à intégrer le plus rapidement possible le créateur d'entreprise.
- Coopéa, avec 30 CAE et 2500 salariés pour un chiffre d'affaires d'environ 30 ME. Les membres de réseaux ont une vision orientée davantage vers une coopérative d'entrepreneurs, au sens où ils considèrent que la viabilité du projet est fondamentale.

Malgré ces différences, on assiste désormais à une maturation progressive de la démarche au fil des années, en fonction des contextes d'implantation des CAE et des profils des créateurs. Le développement des CAE s'inscrit alors dans un processus d'expérimentation économique et sociale porté par des individus en interaction avec les pouvoirs publics [cadre réglementaire, reconnaissance du statut, financement national et européen].

L'activité des CAE reste modeste mais a connu une forte croissance depuis une dizaine d'années, notamment avec le développement des différents soutiens financiers captés au titre de l'accompagnement à la création d'entreprise.

A titre de comparaison, en 2016, les 900 entreprises de portage salarial en France portent environ 63000 salariés et un CA de 1,4 Milliard d'Euros.

Les réseaux Coopéa et Coopérer pour Entreprendre ont été associés à l'élaboration et l'expérimentation initié par la Loi Dutreil (2003) des « couveuses d'entreprises » et du dispositif CAPE – Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise. Le volume de soutien public aux CAE représentent le plus souvent une part prépondérante de leurs produits d'exploitation, de 30 à 50% en moyenne.

Les CAE se construisent à la fois sur un projet coopératif, dans le sens mise en commun et entreprise partagée, mais aussi comme une structure et un dispositif d'aide à la création d'entreprises.

Il s'agit alors de s'interroger sur les raisons de ce positionnement qui amène une dualité tant stratégique que politique.

Cette mission d'appui et d'accompagnement, concrétisée par le CAPE, est source d'avantages : accès à des ressources financières (fonds publics) / valorisation de la démarche CAE avec ancrage territorial / permet d'attirer de futurs sociétaires.... mais aussi de contraintes :

- Recrutement et gestion des personnels dédiés à l'accompagnement (coût du poste, formation, encadrement, adhésion aux valeurs)
- Porteurs de projets très différents (niveau de maturité des projets)
- Viabilité des projets incertaine et chiffre d'affaires faible à trois ans
- Niveau de sociétariat relativement faible (taux de sortie important de la CAE)

Cette dualité avec un positionnement sur le test d'activité, similaire avec le métier de couveuse, et sur la pérennisation de l'activité qui implique le développement de la démarche coopérative et de la double qualité, illustre la dimension exploratoire de la CAE. Cela amène à considérer celle-ci comme un laboratoire d'innovation sociale (D .Vallade, Bodet C.& De Grenier N., 2015).

Les CAE présentent des caractéristiques faisant écho à la montée en charge de la flexibilité du travail. Les entrepreneurs sont ainsi largement issus de l'économie des services (70%, chiffre BPI 2015) et dans une moindre mesure de l'artisanat (20%), dont les activités ne nécessitent par un financement de démarrage important.

Les CAE sont proportionnellement plus féminisées que les autres formes d'auto-emploi avec 50% d'Entrepreneur-Salariées (34% en auto-entreprise). Ce taux de féminisation dépasse les 60% chez Coopaname, une CAE ayant un des plus grands nombres d'Entrepreneur-Salariés, et qui a également une majorité de personnes avec un niveau d'étude élevé (S.Veyer, 2011).

Bien que l'on constate des différences en fonction des lieux d'implantation, le profil des Entrepreneurs-Salariés caractérise ces formes particulières d'emploi qui se développent en réponse au désir d'autonomie professionnelle des individus en recherche d'un équilibre entre statut professionnel et vie privée, entre travail et source de revenus, entre engagement collectif et source de valorisation sociale.

Si les CAE inscrivent leur modèle de développement dans l'évolution tant sociétale [féminisation de l'entrepreneuriat] qu'économique [activités de services], le modèle CAE apparaît bien au cœur des enjeux sur l'hybridation des formes d'emploi, à la fois comme réponse et soutien à l'entrepreneuriat individuel.

Pris entre les considérations de couveuse d'activité et de création d'un entrepreneuriat collectif, la CAE conduit à un projet dual qui dépasse la vision de l'entreprise libérale mais aussi de la SCOP classique :

- Vision du développement d'une entreprise partagée (service mutualisé mais aussi propriété collective), et non pas d'une entité intégrant une multitude d'entreprises individuelles (portage salarial).
- Accès libre et volontaire à la coopérative. L'entrée en CAE dépasse la seule dimension économique du projet, et la participation au projet collectif est une composante de la réussite du projet individuel.
- Vision intégratrice de l'entrepreneur visant à assurer le principe de double qualité : le parcours de l'Entrepreneur-Salarié dans la CAE doit le conduire du créateur d'activité à celui d'associé.

Les CAE fabriquent alors des innovations organisationnelles et institutionnelles qui dessinent une nouvelle forme de relations salariales. C'est cependant un processus complexe qui est aussi source de contradictions car la CAE participe aussi à la déstructuration du rapport fordiste (F. Darbus, 2006).

Le parcours individuel démontre en effet qu'une large partie de ces Entrepreneurs-Salariés, souvent en reconversion, se trouvent en marge d'un marché du travail qui ne les réintègre plus. D'autre part, le niveau de rémunération, mis en avant par différentes études, souligne la faiblesse du revenu moyen en CAE.

Cependant, ce revenu reste difficilement comparable avec un statut de salarié, et il semble par contre plus élevé que dans les situations de micro-entreprise, d'autant plus qu'il réintègre un niveau plus favorable de protection sociale.

Enfin, si effectivement la CAE contribue à déstructurer les repères au rapport fordiste, elle propose une approche inversée à l'entrepreneuriat solitaire, et cherche à réinventer un rapport de l'individu au collectif. C'est ici une différence fondamentale avec les autres formes d'auto emploi : la volonté de recréer un ensemble de relations qui contribuent à un rapport social équilibré, notamment par l'attachement aux services issus du salaire indirect.

Dans ce sens, les éléments de rupture recensés doivent aussi permettre de comprendre la remise en cause du modèle salarial fordiste, et d'identifier les mutations qu'ils recèlent. Ainsi dans la CAE,

- Le principe d'engagement volontaire va questionner le lien de subordination, référence centrale du rapport capital/travail ;
- L'absence de mise au travail par le collectif mais au niveau de l'individu [travail autonome] interroge sur le procès de production et de plus-value dans la CAE.
- La stabilité de l'emploi proposée par le CESA, nouvelle forme de contrat de travail, malgré une instabilité et flexibilité de la rémunération, renvoie tant à la formation des salaires qu'au rapport au système de protection sociale, et de l'importance du financement socialisé dans le rapport salarial.

Ces éléments structurant le modèle CAE sont aussi présentés comme source d'innovations institutionnelles (D.Vallade, 2015/ MC.Bureau & A.Corsani 2014).

Le modèle d'organisation en cours dans les CAE participe à une recomposition des relations professionnelles et à réinventer un compromis salarial.

L'enjeu pour la CAE est alors de proposer une réponse pérenne en produisant un environnement de sécurisation professionnelle pour ses membres, et d'être aussi en capacité de participer à l'élaboration d'un nouveau rapport salarial.

La formation de la rémunération, et en particulier du salaire indirect (Y.Saillard, 2002), point de rupture du rapport fordiste devient un élément structurant de la démarche CAE dont l'objectif est d'adosser l'accès à la protection sociale au mode de rémunération de l'Entrepreneur-Salarié.

L'organisation du circuit des financements socialisés (modes de prélèvements et de redistribution, cotisations/ fiscalisation) est de fait une des principales clefs de la stabilisation du modèle de la CAE, et de sa participation à l'élaboration d'un nouveau rapport salarial.

## **PARTIE 1**

—

# **UN RAPPORT SALARIAL EN TRANSFORMATION : NOUVELLES FORMES D'EMPLOI ET DECONSTRUCTION DU MODE DE REMUNERATION FORDISTE**

## **CADRAGE THEORIQUE ET CONTEXTUEL**

Les relations de type salariales se sont construites progressivement avec l'avènement du capitalisme industriel, en fonction de ses modes de régulation qu'il soit monopoliste ou concurrentiel. Les formes prises par le rapport salarial dessinent ces modes de régulation, et du compromis institutionnel qui en découle. Le capitalisme d'après-guerre, celui de la période dite des Trente glorieuses, s'est illustré à travers le compromis fordien et du rapport salarial qui a conduit à une forme d'apogée de la société salariale. A partir d'une grille d'analyse fournie par des auteurs régulationnistes (chapitre 1), cette première partie s'attache à mettre en avant les caractéristiques du rapport salarial fordiste et de ces mutations (Chapitre 2). Celles-ci prennent la forme de nouvelles relations d'emploi et de mode de rémunération davantage individualisée. Ce rapport au travail individualisé prend des contours différents à mesure que les entreprises déstructurent le compromis fordien afin que le coût du travail devienne la variable d'ajustement de l'activité économique (chapitre 3). Parallèlement, la flexibilité du travail sur des marchés davantage segmentés, et des politiques publiques d'activation des demandeurs d'emploi, proposent des formules d'auto emploi comme réponse à la crise économique.

## CHAPITRE 1 –LA FIN DU COMPROMIS FORDIEN : A LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU MODE DE REGULATION

Les relations salariales qui participaient à la construction du rapport salarial fordiste connaissent une diversification dans leur forme et leur contenu. La relation d'emploi, née avec le capitalisme industriel, donne naissance au salariat et se définit *en sus* de la relation de travail. Cela conduit à s'interroger sur l'articulation entre ces différentes notions (Section 1) qui s'articulent à partir de la définition du travail, concept fondateur de l'Economie Politique. La subordination salariale a acté la relation d'emploi comme moteur du capitalisme industriel qui a connu un régime de croissance stable et sans précédent en faveur du compromis fordien (Section 2). La crise du modèle fordiste questionne sur la mise en place de formes nouvelles de régime de croissance de type financier ou anthropogénétique, ou d'un changement de paradigme plus profond qui conduirait à un capitalisme cognitif (Section 3).

### Section 1 – De la valeur travail à la subordination salariale

#### 1.1. Emploi, travail, salariat : quelques éléments de débat

Les notions d'emploi, travail, emploi et d'activité sont concomitantes de la période fordiste : en ce sens la notion de travail a glissé vers celle d'emploi et a structuré l'intervention de l'Etat par des politiques publiques.

Alors que la notion de travail se situe au centre des relations sociales et sociétales contemporaines, et imprègne les débats économiques et politiques, il est tout aussi important de situer l'idée même de travail à travers le temps et les lieux. Si la dimension économique du travail est celle qui anime ce travail de recherche, il semble néanmoins important de préciser que les concepts utilisés s'inscrivent dans les différentes sciences sociales. Ainsi, le mot travail regroupe différents vocables en latin ou en grec, et la notion elle-même n'existe pas dans de nombreuses sociétés humaines pré-économiques (D. Méda, 2010).

Le concept de travail, telle que nous l'entendons aujourd'hui, qui peut se traduire par un acte de transformation de la nature par un individu (F. Vatin 2007), est fortement imprégnée de la pensée religieuse au sein des sociétés européennes. Le travail est alors aussi symbole de moralité, et sera mis en exergue par Max Weber considérant que la Réforme portée par Luther a enclenché un changement profond dans la société : désormais, c'est aussi l'activité de l'homme tourné vers des tâches professionnelles qui permettra à ce dernier d'accéder au divin. Pour Max Weber, le travail constitue le but même de la vie, tel que Dieu l'a fixé.

Cette idée luthérienne peut se discerner encore aujourd'hui dans certaines approches des relations sociales qui valorisent l'idée de la satisfaction, et de l'épanouissement dans le travail (D. Royer, 2002).

Le travail émerge comme facteur de production (D. Méda, 2010), à partir du XVIII<sup>ème</sup> siècle, et s'analyse comme un terme abstrait : le travail créateur de richesse, chez Adam Smith. Le travail - source de valeur - est non seulement mécanique, au sens où il transforme des éléments, mais il permet aussi de comparer et devient valeur d'échange. Celle-ci anime alors l'ordre social en garantissant un prix aux choses et donc en déterminant les rapports sociaux. Ricardo, Hegel et Marx vont prolonger la thèse de la valeur travail, mais comme essence de l'homme, et en rejetant la conception morale : le travail est libérateur et créateur. Il permet à l'Homme de se réaliser. Pour Marx le travail est donc à la fois un acte créateur sur les éléments de la nature, synthétisant sa capacité de pensée et sa puissance pratique, mais il est en même temps une contrainte matérielle et sociale qui s'exerce sur l'individu.

Cette conception inscrit le travail, pour François Vatin (2007), comme un rapport à la société mais aussi à la nature. F. Vatin note que le concept de travail a été influencé par la révolution industrielle et les ingénieurs du XIX<sup>e</sup> siècle avec une pensée fondée sur le modèle de la thermodynamique, où le travail est conçu comme une forme de l'énergie. Selon F. Vatin (2007) cette approche réductrice à la seule dépense du travail, en tant qu'effort, le transforme économiquement en facteur manipulable et échangeable. Le travail est également pour lui une activité collective, dans le sens où la contrainte

individuelle est surdéterminée par une contrainte collective, que ce soit l'ouvrier dans l'usine ou l'artisan reconnu par son métier, au regard de l'ordre social.

Le travail, pensé comme valeur, l'érige au centre de l'Economie Politique du XIX<sup>ème</sup> siècle, le transforme en marchandise, et introduit la notion de salariat. Celui-ci renvoie à la fois au mode de production du capitalisme industriel, et à une catégorisation sociale : l'individu ne disposant que de sa seule capacité de travail. Cette dernière est transformée en rémunération, le salaire, en échange d'une dépendance, c'est-à-dire de travailler pour un autre. Si le salaire, et le salariat, renvoient une image positive, il a d'abord été considéré péjorativement, et comme le rappelle F. Vatin (2007), le salariat est d'abord une stratégie des entrepreneurs capitalistes du XIX<sup>ème</sup> siècle visant à maîtriser le savoir-faire et l'organisation de production. Il s'agissait alors de rendre dépendant, l'artisan ou le maître-ouvrier : la division technique du travail qui émane de la valeur travail va conduire à ce changement organisationnel et économique. Le salariat, vecteur de transformation des rapports sociaux et économiques, considéré comme une source de l'exploitation des ouvriers, va devenir progressivement l'espace social où se construit le droit du travail et la protection sociale. Objet de déni, le salariat va devenir ce qu'il faut garder dans le travail (R.Castel, 1995), car le salaire devient le canal par lequel se répartit la richesse et un ordre social plus juste.

Le travail prend pour D. Méda (2010) une troisième forme, en tant que système de production des revenus, des droits et des protections, grâce à l'intervention d'un Etat Social.

Le travail rejoint ici le concept d'emploi. Alors que le travail est une activité humaine, l'emploi est d'abord une relation sociale qui traduit la place d'un individu dans la société industrielle. Le terme *employé* est ainsi apparu à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle pour désigner un type de travailleur dans les industries minières et des entreprises d'Etat (tabac, construction navale). R. Castel (1995) identifie cette période comme celle du basculement de la tutelle féodale vers un nouveau régime protecteur, celui du salariat. L'emploi est alors intrinsèquement lié au salariat et à l'approche en termes de statut et la protection sociale qui s'y rattache. La composante centrale est le travail rémunéré source de reconnaissance sociale : la délimitation entre travail/activité domestique et emploi renvoie bien à ces deux éléments. La notion de statut est tout aussi importante, notamment en termes de prise en compte statistique et économique. Anne Fouquet (2011) rappelle que le plan Pisani de 1956 a effectué un découpage entre travail domestique et travail productif à la ferme, basé sur la règle salariale d'alors (travail à temps plein sur un seul lieu, la ferme) donnant ainsi un statut à la femme d'agriculteur, mais visant aussi à restructurer les exploitations agricoles en unités de production au sein du marché européen.

L'emploi place le salariat et l'économie de marché au cœur du système de référence. Le contrat de travail est de fait un contrat d'emploi car le salarié s'intègre dans un collectif qui possède déjà ses règles : durée et conditions de travail, garanties collectives, cotisations et avantages sociaux...

Pour A. Fouquet (2011), une activité devient un emploi à partir de trois critères : une activité socialement reconnue et qui regroupe une valeur d'échange ; une activité individualisable et échangeable contre un salaire ; une activité assortie de garanties et d'une protection sociale dans la durée.

Cette approche de l'emploi va être déterminante pour les politiques publiques dès les années 50's, d'une part pour marchandiser de nombreuses relations de travail, d'autre part pour mettre en place les actions en faveur de lutte contre le chômage à partir des années 70's. Car le chômage est le pendant du salariat, en tant qu'exact envers : c'est une approche statistique qui détermine alors le statut emploi / sans emploi, dans le cadre de la société salariale.

Ainsi, Robert Salais, cité par A. Fouquet (2011), souligne que le chômage, au début du XXème siècles était beaucoup plus important dans les villes que dans les campagnes, en dépit de la répartition inverse de la population. La ville était alors l'espace du temps et du travail professionnel, donc avec une contrepartie monétaire, alors que la campagne était l'espace du travail privé ou domestique. Le chômage signifiait alors une rupture de l'emploi à la ville puisqu'on y venait pour exécuter un travail, source de création monétaire, contrairement à la campagne qui demeurait l'espace où le travail n'impliquait pas ou peu de circulation monétaire.

On comprend à travers ces éléments que le capitalisme industriel a modifié la configuration des espaces productifs (ville/campagne) et les rapports sociaux en déplaçant le champ du travail vers celui de l'emploi. Celui-ci délimite, à partir de la référence au salariat et d'un cadre normé, le lien de l'individu à la société, dans son temps productif et non-productif, des contraintes au travail et des protections sociales : *« Le concept d'emploi diffère de celui de travail par l'existence de garanties collectives. C'est à ce titre que l'on a pu dire que le chômage est la forme aboutie du concept d'emploi ! »* (A. Fouquet, 2011, p.5)

Bernard Friot (2010) quant à lui, considère l'emploi comme une institution contradictoire. Il inscrit cette réflexion dans la continuité des pensées de Hannah Arendt et André Gorz.

D'une part, l'emploi est une institution du capitalisme qui définit une activité comme travail, à partir d'un statut, d'une rémunération, d'un poste sur lequel s'établit des qualifications. Dans ce sens, l'emploi réduit le travail à une force de travail dont le salaire est un prix, issu d'un rapport de force, qui valide le travail comme une marchandise.

Mais d'autre part pour B. Friot (2010), la construction de l'emploi à travers le conflit salarial a produit une autre logique, à l'opposé de la force de travail : l'emploi a créé la convention collective et la cotisation sociale, deux éléments qui déconnectent le travail de la production marchande et redonne une signification à l'activité. Le travail est finalement la part de l'activité transformée par une institution, c'est-à-dire qui lui attribue une valeur économique.

Cette activité est la part du travail dans la valeur d'usage qui se transforme en une valeur monétaire (B.Friot, 2007), considérant que l'attribution d'une valeur économique à une valeur d'usage dépend des rapports sociaux (B.Friot, 2012).

Cette situation peut s'illustrer à travers la création du métier d'infirmière (B.Friot, 2012). Ce sont d'abord des religieuses qui ont exercé le métier d'infirmière : la rémunération éventuelle reçue au titre de cette activité était considérée comme un don à l'église, et non pour la qualification de la personne.

Puis à partir des années 40's, le métier d'infirmière se structure et devient central avec le développement de la protection sociale. La politique publique de la santé institutionnalise le métier : l'importance de qualification du poste (*'je suis infirmière'*) dépasse la place du statut (*'je suis religieuse'*). Le métier répond à une activité économique à laquelle est attribuée une valeur monétaire correspondant à la part du travail exercé. La protection sociale, via le circuit de financement socialisé, a créé de nouvelles activités prenant une valeur économique et engendrant de la création monétaire.

Le travail évolue donc dans l'espace et le temps ; c'est un concept socio-historique (B.Friot, 2012). Avec le salariat, il est devenu la clef de l'identité sociale, mais les transformations en cours provoquent précarité et chômage de masse, et poussent à se questionner sur la représentation du lien social qui est porté par le travail.

## 1.2.La subordination salariale : soumission ou protection ?

La subordination définit un état de relations dépendantes d'un individu à un autre. Cette situation prend une dimension particulière dans les rapports économiques mis en place avec le capitalisme industriel, qui se transcrit par l'apparition du salariat, et son déploiement hégémonique au XXème siècle.

La subordination est au cœur du droit du travail qui se construit à partir du milieu du XIXème siècle car c'est elle qui va qualifier la relation contractuelle qui conduit au salariat. En effet, le droit social s'est construit autour de la dualité entre travail indépendant et travail salarié, et de leur distinction à travers la nature du contrat, commercial ou de travail.

Ainsi, si l'autonomie juridique et le droit commercial caractérise le travailleur indépendant, le travailleur salarié est un travailleur dépendant et subordonné à un employeur. Cette subordination permet en contrepartie une protection juridique au travailleur, exprimée pour la première fois dans le cadre de la loi sur les accidents de travail en 1898. Mais c'est seulement en 1931 que la notion de subordination devient le critère qualifiant le contrat de travail : le travailleur est alors reconnu comme salarié au regard du lien de subordination à son employeur, plutôt que de sa dépendance économique (Didry, Brouté, 2006).

C'est la reconnaissance de l'autorité, de la mise en place des modalités du travail, et du contrôle de celui-ci qui est uniquement reconnu : cet assujettissement à un employeur (A.Supiot, 2000) marque la frontière entre travailleurs indépendants et travailleurs salariés.

La détermination ou non de la subordination a été le sujet des lois économiques contemporaines avec des controverses sur la définition d'indépendant au regard des donneurs d'ordre par la loi Madelin (1994), abrogée par la loi Aubry, avant d'être réintégrée dans la loi Dutreil (2004) par la présomption de non salariat (Levratto, Séverin, 2008).

Si la subordination juridique est un sujet crucial dans la définition des relations salariales, c'est d'abord parce qu'elle renvoie à la question du partage de la valeur économique.

Elle est au cœur du processus de production capitaliste et s'est traduit par une transformation de rapports sociaux à partir de deux types de soumission économique – formelle et réelle (J. Wajnsztein 2006). Le basculement du système de production artisanale au capitalisme introduit une soumission formelle qui rend continu le procès de production : l'artisan qui assumait le rôle de producteur et de vendeur, devient le travailleur et laisse au capitaliste la maîtrise de la vente des marchandises (R.Castel, 1995).

Cette soumission formelle débouche sur la mise en place du contrôle de la production, afin d'accroître la plus-value absolue, par augmentation de l'intensité et du temps de travail. Cette première phase du développement du capitalisme conduit à une soumission réelle du travail au capital, en modifiant les procès de travail à travers une division technique de celui-ci et le machinisme, et permettant la création d'une plus-value relative.

Ce mécanisme d'accaparement et de transformation du procès de travail va irriguer les premières phases du capitalisme concurrentiel. De nouvelles activités émergent, liées aux besoins nouveaux du développement de la production capitaliste, d'abord plus ou moins artisanale dans leur organisation, c'est-à-dire, fondée en premier lieu sur les savoir-faire de travailleurs réellement autonomes et formellement soumis au capital.

Puis par concentration, absorption ou destruction, la firme capitaliste s'approprié ce processus de travail en le recomposant et en le codifiant, c'est dire en le rendant extérieur au travailleur. L'histoire du capitalisme du début du XX<sup>ème</sup> siècle illustre ces transformations.

Si la subordination s'analyse dans une perspective du développement du capitalisme, et dans une logique de captation de la plus-value, le salariat apparaît aussi comme la forme de relation subordonnée apportant une amélioration des conditions de vie des ouvriers (R.Castel, 2015), en rompant avec la relation de louage qui a prévalu depuis la loi Le Chapelier (interdiction des grèves et corporations), et qui a créé une forte asymétrie entre travailleur et employeur (Ségrestin, 2015).

Avec le fordisme, qui voit s'étendre la grande entreprise industrielle, la subordination réelle de la force de travail se généralise. Celle-ci s'est accompagnée, dans un contexte de compromis social et de régulation d'une organisation industrielle monopoliste, d'une montée des protections accordées aux travailleurs par la création de la sécurité sociale et de nouveaux éléments du droit du travail. La négociation collective s'active et est encadrée par un Etat Social ; celui-ci est l'acteur public qui met en place un mode de régulation volontariste à travers une politique keynésienne (Tinel, Perraudin, Thèvenot, Valentin, 2007).

Le rapport salarial fordiste qui se construit à partir de la subordination réelle, érige le modèle salarial en une quasi-référence unique et inexorable. L'emploi salarié devient la norme du capitalisme d'après-guerre et le travailleur indépendant est réduit à la marge, porté jusqu'aux années 80's principalement par le monde agricole et les commerçants. Les salariés représentaient 64,8 % de la population active en 1954, 71,7 % en 1962, 82 % en 1975, 85,9 % en 1993 et 88,67 % en 2013 (source INSEE).

La notion de subordination définit la relation salariale, et c'est cette dernière qui fonde l'entreprise (Ségrestin, 2015) : en effet, c'est le développement de la grande entreprise industrielle qui a généralisé le contrat de travail comme rapport de subordination du salarié à l'employeur. Le contrat permet à ce dernier de s'assurer de la maîtrise de l'organisation du travail, en échange de quoi il s'engage sur une rémunération au temps et un contrat de travail à durée indéterminée.

Le contexte actuel d'apparition des formes atypiques d'emploi, en réalité apparues dès les années 70's, illustrée par un mode de gestion par la flexibilité du travail, met en avant le retour d'une subordination formelle.

La volonté des travailleurs, dits autonomes, de se démarquer de cette subordination au sens hiérarchique et de contrôle, masque aussi l'érosion du compromis et de sa contrepartie qui se dégageait dans l'acte de subordination.

L'assujettissement du salarié en échange d'une stabilité de l'emploi et d'un gain social (A.Supiot, 2000) n'est plus assuré, et l'acte de subordination devient illégitime pour de nombreux travailleurs.

La fracture du compromis fordiste déséquilibre ce rapport de subordination : la soumission réelle redevient formelle, la dépendance juridique du salarié est remplacée par une dépendance économique du preneur d'ordre, la négociation collective fait place à l'individualisation des rémunérations. Le temps travaillé et rémunéré devient de moins en moins un élément déterminant de la subordination et du contrat de travail (J. Wajnsztein).

En termes régulationnistes, l'entreprise est au cœur de la constitution d'un rapport salarial particulier, aujourd'hui contesté par le morcellement du tissu productif. Cela se traduit par l'affaiblissement de l'entreprise comme pôle d'imputation de responsabilités (H.Petit, N.Thévenot, 2006) : l'employeur est davantage soumis à des contraintes extérieures commerciales et financières qui déplacent le mode de régulation vers un capitalisme financier (M.Aglietta, 2009).

C'est l'éclatement de ces relations salariales, construites autour de la subordination et du rapport salarial fordiste, dans un schéma organisationnel d'entreprise en mutation qui est largement mis en cause par les Entrepreneurs-Salariés des CAE, et qui conduit de nombreuses personnes à rechercher un autre rapport au travail à partir de l'entrepreneuriat.

Mais alors comment considérer ces nouvelles formes de travail ? n'assiste-t-on pas un déplacement du contrat de travail vers le contrat de service ?

La notion de subordination juridique reste la garantie d'un socle protecteur : le travail indépendant à travers une relation de donneur à preneur d'ordre extériorise la subordination réelle, mais ne l'efface pas. Au contraire, les formes d'hybridation d'emploi facilitent le retour à une subordination formelle du XIX<sup>ème</sup> siècle. Ce retour à une subordination formelle s'est principalement illustré dans les pratiques de sous-traitance industrielle (Tinel & al, 2007), mais aussi par la diminution des unités de production et l'externalisation de nombreux services supports ; ces services sont alors assurés par un grand nombre de travailleurs dits indépendants.

Ces travailleurs indépendants de deuxième génération (Bologna, 1996) sont dans une situation de para subordination qui illustre aussi le passage d'un capitalisme industriel à un capitalisme cognitif dans lequel l'information et la connaissance vont de plus en plus contribuer au régime d'accumulation.

Cela implique une remise en cause de la nature du travail, de son espace et du temps du travail (Corsani, 2001), qui sont autant d'éléments qui définissaient la relation de subordination fordienne.

Au-delà de la question de la reconnaissance des droits juridiques, c'est également la question de la continuité des droits sociaux qui interroge. C'est la notion d'emploi salarié élaboré dans le cadre de

l'Etat Social, qui définit les frontières entre indépendance et salariat, et l'accès aux droits. Les droits sociaux tendent à dépasser le cadre du statut (salarié, non-salarié, retraité...) et s'attache progressivement à la personne. Cela correspond à une prise en compte relative de cette zone grise de l'emploi où convergent ces formes d'emploi para subordonnées mais pour lesquelles il s'agira de construire une citoyenneté sociale, prenant en compte le rapport au travail et les protections attachées, et repenser le droit social (A.Supiot, 2000).

## Section 2 – Une analyse à partir du concept de rapport salarial

La théorie de la régulation se construit à partir d'une critique de l'analyse néoclassique pour laquelle le marché est autorégulateur et les comportements homogènes ; elle intègre dans son analyse une diversité de disciplines en cherchant à historiser le processus de développement de l'économie capitaliste.

### 2.1. Genèse des principes de la Théorie de la Régulation

Le travail de référence est constitué par l'ouvrage de Michel Aglietta, *Crise et régulation du capitalisme (1976)*. La Théorie de la Régulation peut s'appréhender à partir de trois phases de réflexion (M. Clévenot, 2008) qui ont progressivement construit les éléments théoriques pour construire une analyse du capitalisme en termes de mode d'accumulation et de régulation, à partir d'une approche institutionnaliste en prenant en compte les formes institutionnelles, en particulier le rapport salarial.

La notion de régime d'accumulation du capital est au cœur de l'analyse régulationniste ; cette notion permet de caractériser les différentes formes prises par le système économique capitaliste au cours de l'histoire.

Un régime d'accumulation est défini par R. Boyer comme un « *ensemble des régularités qui assurent une progression générale et relativement cohérente de l'accumulation du capital* » (p.82, *Les institutions dans la théorie de la régulation*, 2003)

La notion de *régularité* est entendue ici comme un principe ou une loi de fonctionnement spécifique à un moment et une situation donnée (à l'intérieur d'un espace économique national) ; la régularité implique la capacité à assurer la stabilité du système et à répondre aux éléments de tensions qui émergent. Dans cette perspective, les recherches régulationnistes soulèvent la pertinence d'une analyse d'une périodisation du capitalisme qui s'illustre par des modes d'accumulation différenciés.

La première phase du capitalisme, période d'accumulation extensive, est celle de l'expansion du mode de production capitaliste sur un ensemble d'activités et de marchés Cette phase est aussi celle de

l'apparition du rapport salarial, dans le sens où le travail ne peut pas être qualifié d'une marchandise identique aux autres mais aussi comme déterminant des nouveaux rapports sociaux qui émergent.

L'extension du salariat va alors contribuer à la hausse d'une plus-value (en valeur absolue) accompagnée également d'une intensification du travail (cadence, augmentation du temps de travail). Pour les régulationnistes, ce mode d'accumulation n'est donc pas basé sur une augmentation de la productivité.

Une période s'en suit ; celle de l'entre-deux-guerres qui voit apparaître un mode d'accumulation intensif, basé sur le développement de la productivité (augmentation du taux de plus-value relative) obtenu à partir d'une rationalisation des procès de production incarnée par le Taylorisme. Ce mode d'accumulation se caractérise aussi par une extension de ce mode de production aux biens de consommation : Michel Aglietta décrit à ce niveau deux sections (ou secteurs), celui des biens d'infrastructures et celui des biens de consommation.

Dans une perspective régulationniste, le mode d'accumulation intensif ne peut se développer que sur une accumulation établie autour de la consommation de masse. Dans ce sens, la crise de 1929 est alors considérée comme une crise de débouchés (R.Boyer, 2003) liée à la mutation des procès de production et des consommations.

C'est donc le fordisme qui va permettre de stabiliser ce mode d'accumulation, en apportant transformation du mode de consommation et transformation du rapport salarial. Le fordisme peut alors s'appréhender par plusieurs éléments structurants :

- Le fordisme va faire basculer un mode de consommation établi autour de biens produits en petites unités par l'artisanat ou l'agriculture vers une consommation de masse produite par des grandes entreprises.
- Le fordisme va prolonger l'organisation taylorienne du travail permettant une augmentation des gains de productivité.
- Le fordisme va s'appuyer sur une puissance publique proactive et interventionniste garante de la stabilisation macroéconomique. Il va bénéficier du développement de la monnaie de crédit facilitant la consommation.
- Enfin, le fordisme implique un partage de gains de productivité à travers un rapport salarial. Ce nouveau rapport salarial va impliquer une hausse continue du salaire réel. Ce rapport salarial va être au cœur de la régulation du fordisme.

Pour les auteurs régulationnistes, deux modes de régulation sont à distinguer dans l'évolution du capitalisme : concurrentiel et monopoliste. Ce mode de régulation décrit le type de contrôle de la production, la fixation des prix, et la détermination des salaires.

Ainsi, le mode concurrentiel désignera une détermination des prix et des salaires par la concurrence, et la flexibilité des revenus.

Le mode monopoliste conduit à un système de firmes oligopolistiques fixant les prix, et des salaires fixés à partir d'un système d'institutions représentant le capital/travail et l'Etat. Le fordisme correspond ainsi à une régulation monopoliste, établie autour d'une institutionnalisation des procédures visant à réguler la concurrence des firmes et le rapport salarial pour assurer la création d'une consommation de masse.

Les recherches de R. Boyer le conduisent à décrire un nouveau mode de développement issu de la crise du fordisme. Il identifie un régime d'accumulation extensif associé au développement d'inégalités dont le décrochement du salaire réel par rapport au gain de productivité qui apparaît clairement aux Etats Unis dès les années 80 : « *la flexibilisation des relations salariales autorise des réductions de coûts à travers la modération salariale, et non plus la recherche de techniques économes en travail, comme c'était le cas sous le fordisme caractérisé par l'anticipation de la permanence de la croissance du salaire réel* » (Théorie de la Régulation : une analyse critique, p. 69)

La Théorie de la Régulation pose également les institutions ou *formes institutionnelles* au cœur de la démarche d'analyse. Pour R. Boyer, cinq formes institutionnelles viennent illustrer et codifier les rapports sociaux. Parmi celles-ci, la forme du rapport salarial va décrire les règles générales du travail salarié à partir de l'analyse de cinq composantes, parmi lesquelles la formation du salaire.

## 2.2. La rupture du rapport salarial fordiste

La Théorie de la Régulation s'intéresse à la détermination du salaire et du niveau d'emploi, et du lien entre les deux.

Si les approches classiques et néoclassiques considèrent l'élasticité emploi / salaire (considéré comme le coût de l'emploi, c'est-à-dire son prix) comme significative, avec la construction d'un modèle d'analyse à partir d'un marché du travail, la Théorie de la Régulation a cherché à démontrer que la formation des salaires et du niveau d'emploi n'était pas corollaire et dépendait d'un cadre institutionnel et des interactions à l'intérieur de ce cadre.

Il y a alors autant de relations emploi/salaire que de cadres institutionnels, ceux-ci définis par les formes institutionnelles décrites par Robert Boyer.

Pour l'approche régulationniste, il y a une complémentarité entre facteurs de production (et non substituabilité) et une construction sociale des relations professionnelles qui invalide la notion de marché

du travail dans le sens où il ne s'agit pas d'une marchandise. C'est une approche d'inspiration keynésienne dans laquelle le salaire n'est pas la variable essentielle d'ajustement, et où d'autre part le salaire n'est pas un prix mais déterminé à partir d'une codification et de règles (B. Reynaud, 2002).

Robert Boyer précise que le travail est la résultante d'un processus de socialisation qui se construit à l'intérieur et extérieur de l'entreprise : « *De fait, le travail est produit dans la famille, l'école et toute autre institution contribuant à la socialisation des individus. Aussi, lorsque le salariat tend à devenir la forme dominante, il n'est pas surprenant que lors de conflits majeurs, les travailleurs revendiquent le principe d'une couverture sociale, éventuellement financée et organisée collectivement* ». (*Vingt ans de recherches sur le rapport salarial : un bilan succinct*, in « *Théorie de la Régulation, L'Etat des savoirs* » p.108, 2002).

Le concept de rapport salarial, entendu par R. Boyer comme les « *modalités institutionnelles de la division du travail et de détermination du revenu direct et indirect des salariés* » (dans « *Le lien salaire-emploi dans la Théorie de la Régulation* », p.103, 1999), s'inscrit dans ce raisonnement. Le rapport salarial fait ici référence davantage à la production qu'aux échanges, en mettant en avant la dépendance du salarié dans une économie capitaliste, dépendance délimitée néanmoins par une médiation institutionnalisée.

En tant que forme institutionnelle, le rapport salarial est la forme dominante du régime fordiste qui impose sa dynamique aux autres formes institutionnelles.

Le fordisme trouve la force de son régime d'accumulation dans la productivité et la demande de consommation, reposant toutes deux sur la généralisation de l'emploi salarié.

Pour les régulationnistes, le régime de croissance, c'est-à-dire l'adéquation entre le régime d'accumulation et le mode de régulation, repose sur la double dynamique du régime de productivité et du régime de la demande, eux-mêmes influencés par les formes institutionnelles, au premier desquels se positionne le rapport salarial.

Celui-ci vise ainsi à décrire d'une part les modes de reproduction de la force de travail dans ses aspects procès de travail, organisation, qualifications, formations qui permettent de dégager une productivité ; d'autre part, il va régir la formation du salaire et son utilisation.

Avec le régime fordiste, le rapport salarial se retrouve ainsi au centre de la dynamique vis-à-vis des autres types de rapport salarial du fait que le salaire indirect (sécurité sociale et assurances concernant le chômage et la maladie) mais aussi les services collectifs – santé, éducation – sont institutionnalisés à travers l'État-providence.

Le rapport salarial sous-entend alors une articulation entre une dimension organisationnelle et une dimension institutionnelle (P.Bélanger/ B.Lévesque, 1991). C'est à partir de cette deuxième dimension que se dessine le compromis fordiste, répartissant les gains de productivité en faveur des salariés, en échange de leur acceptation du mode de gestion et de production.

Considérant le rapport salarial comme une construction sociale, R. Boyer distingue en parallèle du rapport salarial fordiste quatre formes qui correspondent chacune à des relations particulières entre emploi et salaire :

- Rapport salarial concurrentiel, dont les formes institutionnelles centrales sont la forme monétaire et celle de la concurrence, avec un mode de développement ouvert à l'international. Il se retrouve dans les premières économies capitalistes mais aussi dans certains pays émergents jusqu'aux années 2000.
- Rapport salarial méso-corporatiste (forme du Toyotisme), dominé par un compromis capital – travail autour du maintien de l'emploi. L'ajustement se fera par les autres composantes (horaires, organisation, salaire) en fonction des contraintes des entreprises.
- Rapport salarial social-démocrate qui caractérise davantage l'Europe du nord, constitué autour d'un compromis porté par des partenaires sociaux forts, dans un cadre ouvert à l'international qui impacte la formation des prix et de la productivité. La priorité est donnée à l'emploi avec un ajustement sur les autres composantes.

R.Boyer a cherché également à identifier des modèles de développement successeurs, liés à la désagrégation du rapport fordiste, tenant compte de nouveaux paradigmes, avec la tertiarisation et les nouvelles technologies de l'information (Etats Unies, années 80 et 90's), à l'extension de la concurrence internationale, à la globalisation financière et au processus d'intégration. Ces modes de développement émergent en parallèle des configurations existantes et recomposent peu à peu les liens entre les formes institutionnelles.

### 2.3. Les transformations du rapport salarial

Le rapport salarial fordiste se trouve sous pression et se transforme depuis près de 30 ans, sous la conjonction de plusieurs éléments. Tout d'abord à partir de 1970, l'ouverture commerciale et financière a conduit à un basculement de la hiérarchie entre les formes institutionnelles ; c'est la forme d'insertion dans le régime international, qui tend à imposer ses règles et le basculement vers un régime monétariste qui va limiter les capacités d'investissement (hausse des taux). L'intensification de la concurrence et la mobilité des capitaux qui va imposer la recherche des rendements financiers à partir des années 90's, impose la concurrence au travail, et donc au rapport salarial.

R.Boyer (*Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales, 2001*) se livre à un examen des bousclements en cours qui permettent de comprendre comment la flexibilité du travail est revenue au cœur des politiques de l'emploi. Il dégage ainsi cinq types de transformations du salariat.

Tout d'abord, le Toyotisme auréolé à partir des années 70 qui assurait une stabilité de l'emploi par un mécanisme de flexibilité interne, défini comme *stabilité polyvalente* ne s'est pas généralisé. Au contraire, face à la crise du début des années 2000, le constructeur a externalisé un certain nombre de tâches non essentielles.

Un deuxième modèle revendique le partage des profits, à partir des travaux de Martin Weitzman et vise à réduire le niveau de salaire qui serait complété par une rémunération en fonction des revenus de l'entreprise. Ces approches se sont concrétisées partiellement par le développement de bonus et par les primes, au détriment d'une évolution des salaires.

Un troisième modèle serait celui d'un retour à la flexibilité externe pour à la fois faciliter la mobilité des travailleurs entre secteurs, mais aussi favoriser l'innovation et le changement technique.

Un quatrième modèle se retrouve dans les démarches de valorisation de l'entrepreneuriat et du déplacement de la valeur du matériel au symbolique. C'est la marque ou l'image qui prime : le développement des métiers de la communication et de l'information incarne ce basculement, avec des relations salariales qui basculent du droit du travail au droit commercial.

Le cinquième modèle définit un capitalisme patrimonial analysé par M.Aglietta (2009), et lié à la financiarisation de l'économie qui se traduit par l'extension de l'actionnariat salarié et le poids grandissant des investisseurs institutionnels.

Pour R.Boyer, la combinaison de ces différentes configurations implique une différenciation des relations salariales illustrant la rupture avec le rapport salarial fordiste. Trois situations se dessinent :

- la *stabilité polyvalente* reste présente, mais centrée sur les salariés essentiels à l'entreprise, dont les compétences sont relativement exclusives au procès d'organisation et de production. Le salaire négocié au niveau de l'entreprise est la norme ;
- la *relation professionnelle* où la relation basée sur le savoir-faire et le savoir-être de la personne implique une individualisation de la négociation. Les compétences essentielles à l'organisation de la production sont néanmoins transférables. La rémunération se définit comme un prix, le contrat devient commercial ;

On peut identifier dans ce type de relations, les différentes formules d'emploi portées par le développement des NTIC, des start-ups, de l'économie collaborative. Et de fait, on se

questionnera plus en aval de l'interaction entre ce type de relation et l'Entrepreneur-Salarié des CAE ;

- *La flexibilité du marché* qui complète les deux précédents types de relations. Tout à la fois, issu de l'externalisation des compétences non essentielles à l'entreprise mais aussi de secteurs émergents, notamment issus de tertiarisation. Le salarié se trouve contraint par cette relation salariale car il a peu de capacité de négociation. Le développement des formes particulières d'emploi, en particulier des CDD, de l'Intérim mais aussi de l'auto emploi répond à cette logique. Face à cette dimension, il faudra s'interroger plus en avant sur la manière dont les CAE accompagnent ou apportent une solution à la flexibilité du marché.

### Section 3 – Vers un nouveau régime de croissance à définir : le capitalisme cognitif ?

La Théorie de la Régulation permet de s'interroger sur les mutations économiques en cours, et leurs conséquences sociopolitiques. L'instabilité du Fordisme, en tant que régime de croissance, à partir des années 70's a conduit les travaux régulationnistes à chercher de nouvelles sources de renouvellement du capitalisme. Les travaux ont consisté à identifier une phase économique possédant les deux caractéristiques essentielles d'un régime d'accumulation : l'existence de cohérences institutionnelles et la présence d'une cohésion fondée sur un compromis distributif permettant une reproduction du régime à moyen terme (Mickaël Clévenot, 2008). Trois pistes d'identification ont émergé, prenant en compte le développement des nouvelles technologies, de la financiarisation, du travail cognitif, et proposent une interprétation spécifique du régime de croissance en construction.

Michel Aglietta positionne ainsi ces travaux sur le rôle majeur de la finance depuis les années 90's aux États-Unis, qui se manifeste par la montée importante des valeurs financières par l'intermédiaire des fonds de pension, ayant un effet d'entraînement entre consommation des ménages, notamment retraités, et investissements tirés à la fois par la demande et la nécessité du renouvellement des équipements, particulièrement dans le secteur des technologies de l'information et de la communication. La transformation des formes d'épargne va pour M. Aglietta nourrir ce processus de croissance financière car les épargnants recherchent une épargne à rendement bien plus élevé que celui du secteur bancaire, et favoriser le pouvoir des investisseurs institutionnels.

M. Aglietta évoque alors un *capitalisme actionnarial* mettant en avant une modification des rapports sociaux (rapport financier, salarial, marchand) au profit du rapport financier. C'est un changement-clé à la fin des années 2000, qui impose une norme de contrôle sous l'impulsion des actionnaires, et induit

une recomposition du rapport salarial et marchand. Cela conduit à un changement structurel du capitalisme managérial à celui d'actionnarial (Liêm Hoang-Ngoc, 2005).

Considérant qu'un régime de croissance s'identifie par l'examen des crises et leur régulation, M. Aglietta propose le terme de « petites crises » qu'il identifie entre les années 80 jusqu'à celle des subprimes en 2008. Cette crise est celle de la valeur actionnariale, et demande la mise en place de régulation au niveau de l'intermédiation financière, des mécanismes favorisant la globalisation financière. Cette idée d'un capitalisme patrimonial dans lequel la valeur financière est une part importante, avec l'immobilier, de la richesse des ménages s'impose pour M. Aglietta, en tous les cas dans les pays où le vieillissement de la population semble inéluctable.

Robert Boyer développe quant à lui la thèse d'un *régime anthropogénétique* (2015), qui correspond pour lui à un régime de croissance dans lequel l'éducation, la formation, la santé, les loisirs deviennent prépondérants en termes de production et de consommation, et dont l'objectif est de reproduire l'homme par le travail humain.

Cette approche met en avant une logique des besoins sociaux contemporains distincte de celle du développement industriel, et un changement de forme du capitalisme. Les facteurs de changement sont divers en fonction des pays, mais l'accès aux biens fondamentaux (entre autres éducation et santé) est désormais considéré non seulement comme une conséquence de la croissance mais aussi la condition du développement économique. Les secteurs de la santé, éducatif et de transmission de la culture contribuent à la fois à la qualité de la vie et à la socialisation. Ils occupent donc une position hiérarchique, y compris dans les économies où la marchandisation porte aussi sur l'éducation, la culture et la santé. Ce sont donc les pierres fondatrices du processus de socialisation propre à l'homme.

Cependant, leur bienfait n'est visible que sur un horizon humain, le cycle de la vie, et non dans la répétition des échanges économiques. Enfin, ils ne sont pas producteurs d'un bien ou un service unique, mais davantage d'un ensemble de services, parcours de soins ou une série de cursus faisant appel à une variété de compétences. Ce sont des secteurs dans lesquels l'obtention de gains de productivité est difficile, et demandant du personnel qualifié. De fait, selon R. Boyer ce sont des secteurs qui modifient le rapport entre capitalisme et innovation, une sorte d'exception : l'innovation étant associée tout à la fois au progrès technique, à la croissance de la productivité et à la réduction des coûts. Autant d'éléments qui ne s'accordent pas dans les secteurs du capitalisme anthropogénétique, comme le démontre l'augmentation des coûts de la santé aux Etats Unis alors que le progrès technique est tout aussi exponentiel.

Selon R. Boyer, le système anthropogénétique s'appuie ainsi sur les synergies entre éducation, culture et santé qui enclenche des processus d'innovation qui, elle-même, stimule la production et la mobilisation des ressources financières nécessaires.

Dans un contexte fordiste, éducation/santé/culture sont les éléments de développement humain liés largement au cycle de financement socialisé de la protection sociale. Dans le cadre fordiste, il s'agissait pour l'Etat Social d'accompagner le régime de croissance intensif en fournissant les services permettant le maintien d'une force de travail qualifiée et en bonne santé.

Avec un régime de croissance anthropogénique, le développement est de fait centré sur ces secteurs. Ainsi, R.Boyer regarde les cycles longs de la croissance américaine, et souligne la stabilité de la consommation totale mais avec une forte augmentation des dépenses de santé à l'intérieur de celle-ci. De même, le nombre d'emplois devient prépondérant dans les secteurs de la santé et de la culture, alors que l'industrie mais aussi la finance enregistre des destructions.

Le cas du Japon apporte d'autres éléments d'analyse. A la différence des Etats Unis, les dépenses de santé et d'éducation restent maîtrisées. Par contre les dépenses liées au lien social, à la dépendance et aux loisirs sont en forte croissance. R.Boyer (2015) dépeint une société prenant acte à la fois de son vieillissement et de l'incapacité à obtenir un taux de croissance économique élevé, qui fait alors le choix d'investir dans les innovations et le temps libre, avec la perspective de conjuguer budget public et couverture sociale par l'exploration de nouvelles sources d'innovation en direction des biotechnologies et de la santé, mais aussi de l'ensemble des autres secteurs (domotique, transport, urbanisme, loisirs).

Au croisement des régimes de croissance actionnariale et anthropogénique, la recherche régulationniste questionne aussi la teneur de la crise du régime d'accumulation fordiste, et considère qu'il s'agit d'une grande crise, au sens régulationniste qui conduit à un changement des formes institutionnelles (Corsani, 2001 / Vercellone) et viendrait succéder au capitalisme industriel. Pour ces auteurs, si le processus de financiarisation est un des facteurs de rupture, les causes profondes viennent davantage de la division du travail et de la régulation salariale.

La connaissance aurait acquis un rôle central dans l'organisation sociale de la production : l'entreprise ne serait plus le lieu unique de production de la connaissance. Celle-ci deviendrait l'objet de l'accumulation. La recherche, le progrès technique, l'innovation, la circulation de l'information et des nouvelles pratiques managériales sont au cœur de cette connaissance. L'entreprise, espace technico-économique commence à connaître une mutation, avec la diminution des usines au sens taylorienne, et le développement de relations professionnelles fondées sur le réseau et la coopération.

Du côté de la demande, celle-ci se construit à partir d'une forte interaction avec les nouveaux objets techniques (objets connectés, visuel, jeux...). Ce *capitalisme cognitif* vise à placer au centre de la sphère de production et à intégrer à la sphère économique, marchande et non marchande, des ressources qui lui étaient largement extérieures. L'économie fondée sur la connaissance précède la genèse du capitalisme cognitif ; celui-ci consiste à une tentative par le capital d'encadrer les conditions de production de la connaissance.

La principale source de valeur est située dans le savoir mobilisé, et non plus dans les ressources ou le travail matériel ; de fait, une large partie des tâches de travail est désormais dédiée au traitement d'informations, et aux relations de services fondées sur l'échange de savoirs (Vercellone, 2009). Pour les chercheurs d'un capitalisme cognitif, les éléments structurants du fordisme sont rejetés. Le capitalisme cognitif va se construire par :

- Le processus de déplacement dans la sphère marchande des éléments de l'Etat Social : santé, éducation, culture, formation
- Une division technique du travail, fondée sur la polyvalence, le savoir, la capacité d'innovation et d'adaptation au changement
- La définition d'un nouveau cadre de propriété intellectuelle et remise en cause des brevets, licences...
- Le dépassement du travail à travers une vision en termes de dépense d'énergie (utilisation d'une force de travail).

Dans le capitalisme cognitif, le temps, la productivité et l'espace de travail ne sont plus la norme de la relation salariale. Si le salarié réintègre le savoir qu'il avait perdu dans le capitalisme industriel, la précarisation des relations salariales implique une montée du travail non mesuré et difficilement quantifiable, et qui implique de repenser la notion de temps de travail et de rémunération.

Dans ce contexte, la différence entre travailleur salarié et indépendant tendrait à se brouiller (P. Dieuaide & al, 2003), et conduirait à une deuxième génération de salariat, que semble déjà décrire A.Supiot (2000) lorsqu'il parle des zones grises de l'emploi, et de citoyenneté sociale.

## CHAPITRE 2 – INTENSIFICATION ET DIVERSIFICATION DES FORMES PARTICULIERES D’EMPLOI : CONSEQUENCE OU REPOSE A LA RUPTURE DU RAPPORT SALARIAL FORDISTE ?

La rupture du rapport salarial fordiste a été favorisée par une segmentation du marché du travail, celle-ci permettant le déploiement des formes atypiques d’emploi progressivement à partir des années 70 (Section 1). Ces formes d’emploi ont évolué pour assouplir et flexibiliser les conditions d’emploi au sein des entreprises [CDD, temps partiel, annualisation]. Parallèlement de nouvelles formes de relations professionnelles ont émergé avec une triangulation de la relation d’emploi [Intérim, Groupement d’Employeurs, Société de Portage], et une multiplication des formes de travail indépendant autour d’un entrepreneuriat en solo ou d’auto-emploi (Section 2). Les politiques publiques d’emploi sont par ailleurs passées d’un soutien à l’insertion dans le marché du travail, à des stratégies d’activation des demandeurs d’emploi, bousculant les normes d’emploi, de métier et de poste de travail (Section 3).

### Section 1 – Une accélération de la segmentation du marché du travail

La notion de segmentation du marché du travail provient d’un travail de recherche initié par Doeringer et Piore (1971) où les auteurs s’intéressent particulièrement aux règles de détermination des salaires, et de l’allocation de la main d’œuvre leur permettant de définir un type de gestion de l’emploi appelé principalement marché interne ou marché externe (K. Leduc, A.S. Genevois, 2012).

Leur analyse se situe aux Etats Unis dans le cadre de l’industrie manufacturière, à partir d’enquêtes auprès de ces ouvriers très largement des hommes syndiqués ; bien que ce soit alors un travail de recherche réalisée à un moment donné et dans un cadre spécifique, leurs travaux illustrent également le contexte fordiste, et les prémices de la rupture du rapport salarial.

Doeringer et Piore présentent le marché interne comme une unité administrative dans laquelle la rémunération et l’allocation du travail sont gouvernées par un ensemble de règles et de procédures ; ce qui les met en opposition aux théories néo-classiques en insistant sur le fait que le marché du travail n’est pas un marché comme les autres car régi par des règles économiques mais aussi organisationnelles et institutionnelles. Les marchés internes agissent dans un environnement concurrentiel, dans lequel le salarié possède des connaissances spécifiques à la firme, entretenu par la formation interne, et qui vise à stabiliser la main d’œuvre pour permettre un retour sur investissement, mais aussi par des règles (rapport de force) entraînant à la fois une stabilité longue et une certaine rigidité.

Par opposition au marché interne, les auteurs définissent les marchés externes du travail par la détermination du prix donc du salaire, de l’allocation de la main d’œuvre et les décisions de formation sont contrôlées directement par les variables économiques.

Dans la continuité, les travaux de Bluestone (K.Leduc & AS.Genevois, 2012) proposent une vision tripartite de l'économie où il va distinguer l'économie du centre composée des activités des très grandes entreprises (automobile, pétrole, aérospatial), l'économie périphérique regroupant les activités des autres entreprises et enfin l'économie dite irrégulière où sont plus particulièrement concentrées les activités informelles et clandestines.

A partir des travaux sur la segmentation au niveau de l'entreprise, c'est une segmentation au niveau de l'emploi qui est proposée entre marché primaire (CDI) et marché secondaire (CDD, Intérim, emploi subventionné) prenant en compte le niveau de salaire et la stabilité de l'emploi. Ces deux marchés se différencient aussi quant aux conditions de travail, formations, évolution professionnelle...

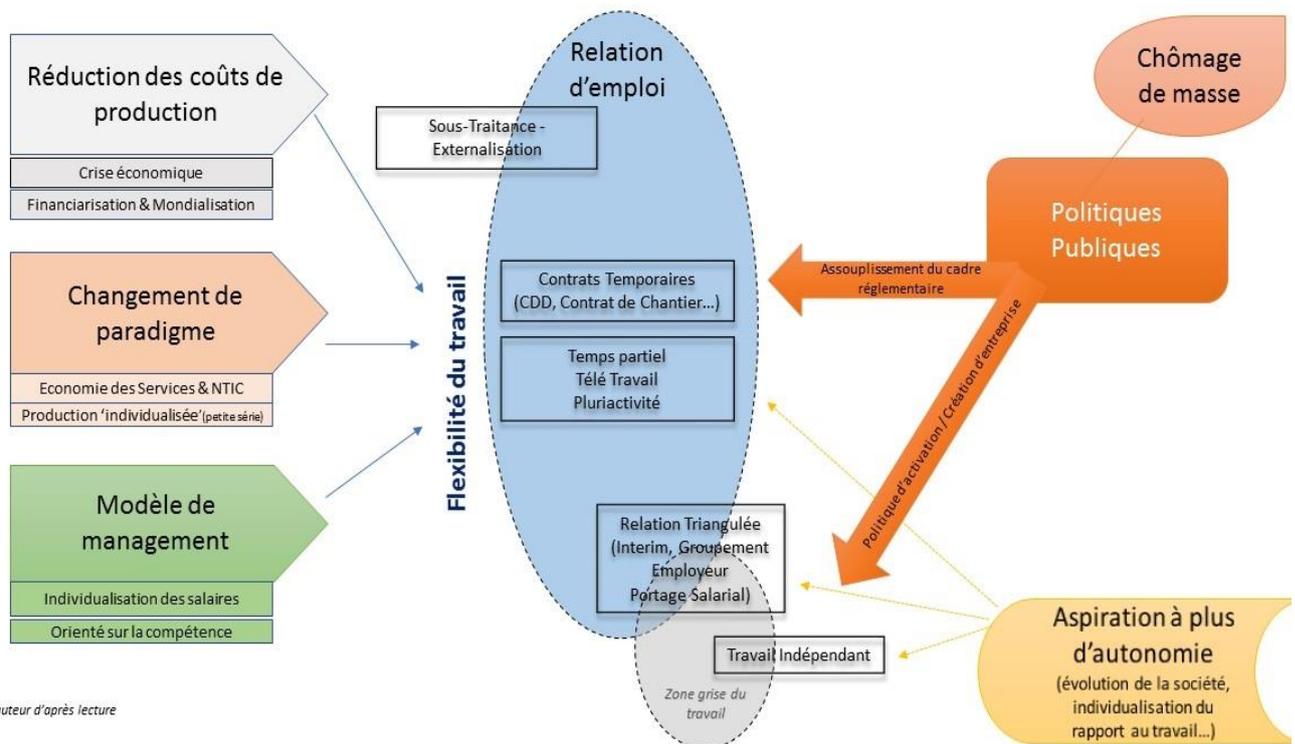
Dans ce sens, la formation et la promotion sont envisagées différemment. Sur le marché primaire, la stratégie de l'entreprise pousse à la formation et enclenche un processus de valorisation et promotion du salarié, alors que sur le marché secondaire, l'amélioration du capital humain n'aura aucun effet ou presque sur le niveau de salaire ou la situation professionnelle du salarié. De même, la mobilité et le taux de chômage sont plus élevés sur le marché secondaire que primaire : le changement d'emploi ne permet pas toujours d'accéder à un meilleur salaire ou à de meilleures conditions de travail (COE, 2014).

La gestion de la main d'œuvre à partir des années 80 a conduit à de nouvelles interrogations en termes de segmentation prenant en considération le développement des principes de flexibilité développés par les entreprises. Dans ce sens, J.Gadrey (1992) propose un modèle de flexibilité segmentée. Il constate que la segmentation de l'emploi est aussi liée au statut des salariés dans le secteur des services, qui va opposer deux types de salariés : ceux du noyau et du cœur de métier (centre / périphérie de Bluestone) et qui peuvent alors être internes ou externes à l'entreprise. Les premiers occupent en grande partie les postes vitaux pour l'entreprise, alors que les autres correspondent à la main-d'œuvre que l'entreprise utilise pour gérer sa flexibilité. Alors que les salariés du « noyau » bénéficient des emplois stables à temps plein et rémunérés en fonction de règles / conventions collectives performantes, les travailleurs de la «périphérie » sont souvent en CDD ou occupent des fonctions externalisables, à temps partiel avec peu de perspectives d'avancement. Ils ne sont pas forcément peu qualifiés puisque les métiers de l'audit, du conseil, ou de la publicité rentrent dans cette catégorie de main-d'œuvre (J.Gadrey, 1992). On retrouve dans ce sens une analyse similaire avec R.Boyer (2002) dans l'évolution des relations salariales, entre emploi stable et intégré à l'entreprise, relations professionnelles (externalisées mais avec capacité de négociation) et emploi sous contrainte du marché. Mais pour les régulationnistes, la segmentation est le signe d'une rupture du rapport salarial superposant un rapport concurrentiel (marché secondaire) notamment dans les petites entreprises à un rapport salarial monopoliste (marché primaire) de la grande industrie fordienne (F. Michon, 2010).

Au regard d'une rétrospective sur les politiques publiques de l'emploi en France, il est possible de décrire un accompagnement des mécanismes de segmentation du marché, dont l'intensification a été constante à partir de la rupture du modèle fordiste. Les lois ont d'une part permises d'assouplir la gestion de la main d'œuvre sur le marché primaire (loi sur le licenciement, sur le travail à temps partiel) tout en faisant du CDI la norme de référence de l'emploi, et en structurant le développement de l'emploi sur le marché secondaire à partir des années 80 (CDD, légalisation de l'Intérim) jusqu'aux nouvelles formes d'emploi (portage salarial, temps partagé, Coopérative d'Activité et d'Emploi).

Dans ce contexte de nouveaux statuts et formes d'emploi, la segmentation du marché du travail s'approfondit et s'élargit au sens de J.Gadrey (2012), en faisant entrer la flexibilité dans les segments des marchés primaires et secondaires. Le récent rapport du Conseil National de l'Information Statistique, présidé par Bernard Gazier (2016) souligne l'extrême diversité des contrats (15 formes de contrat de travail) et d'unités de mesure de quotité de travail (8 formes) qui démontrent que la norme de référence (CDI au taux horaire) tend à se dissoudre dans une multitude de formes et donc de relations salariales.

**Schéma - Une accélération des mécanismes de flexibilité du travail**



Source : auteur d'après lecture

Cette expansion des formes et types d'emploi questionnent alors au-delà de la notion de segment celle de la gestion de la discontinuité de l'emploi. Il est important de noter que, si dans l'emploi salarié, le CDI a pu perdre du terrain au profit des formes particulières d'emploi au cours des années 1980 et 1990, son poids fluctue depuis 2001 autour de 87 %.

Cependant, la part de l'emploi non stable a quant à elle doublé sur la période ; de même, si le CDI reste la norme, le temps partiel s'est très fortement propagé, et les différentes législations visant à assouplir la rupture du CDI ont également contribué à son maintien. Ainsi, selon la DARES la durée médiane des CDI échus (année 2012) montre une très forte hétérogénéité entre les secteurs. Si en moyenne la durée du CDI est de 22 mois, l'emploi industriel est davantage stable (entre 80 et 130 mois), alors que les activités de service ont des durées d'emplois entre 7 et 24 mois. Dans cette perspective la durée de l'emploi peut être à la fois un signe pour les entreprises de garder une main d'œuvre qualifiée (industrie) mais sans empêcher désormais la flexibilité de l'emploi et la discontinuité des emplois tant dans les emplois moins qualifiés (restauration) que très qualifiés (ingénierie).

Le passage entre les marchés secondaire et primaire ne semble pas se réaliser, et se trouve démontré par un fort niveau d'ancienneté des travailleurs présents sur le marché secondaire (COE, 2014).

Selon le rapport du CAE (2014), la hausse progressive de la part de l'emploi temporaire dans les années 1980 et 1990 a d'abord concerné des jeunes, et qui sont demeurés sur ce type de contrats.

Le vieillissement naturel de ces salariés conduirait à augmenter l'ancienneté moyenne sur le marché du travail des personnes en emploi temporaire. Le rapport met également en avant que la réinsertion sur le marché du travail (après une période au chômage) se ferait de plus en plus par le biais d'un emploi temporaire, ce qui accroît l'ancienneté moyenne sur le marché du travail. Ces éléments tendent à corroborer qu'une partie de la population active reste, de par son profil ou ses compétences, en dehors du marché primaire, même si la proportion semble relativement stabilisée.

## Section 2 –L'entrepreneur 'solo', aux frontières de l'indépendance et du salariat

La situation professionnelle des actifs se partage depuis l'ère fordiste entre deux positions entre les salariés d'un côté et les non-salariés de l'autre. Les travailleurs dits « auto-employés » (ou self-employed dans les statistiques européennes) ne sont ni salariés permanents, ni entrepreneurs employeurs, et sont classés parmi les non-salariés (Ketty Bravo-Bouyssy, 2010). Ils sont dans une situation hybride, s'approchant des créateurs d'entreprise par certains aspects et des salariés par d'autres, mais ils se différencient aussi par une forte hétérogénéité regroupant des professionnels très qualifiés, mais aussi une large part de travailleurs peu formés. Par conséquent, le concept d'auto-emploi est complexe car il intègre des groupes de travailleurs dont le statut n'est pas clair.

Ces nouveaux travailleurs, qualifiés d'entrepreneur solo dans la sémantique du management, regroupent donc une diversité de profils et statuts. A côté des statuts historiques d'indépendants (commerçants,

artisans, agriculteurs) plusieurs formes juridiques coexistent depuis les années 2000, et démontrent l'atomisation du travail visant tout à la fois à assouplir les règles de gestion mais limitant de fait la capacité entrepreneuriale (limitation éventuelle en Chiffre d'affaires, en recrutement). Si l'auto-entrepreneuriat créé par la loi de modernisation de l'économie en 2008 a semble-t-il rencontré un fort succès (plus d'un million d'auto-entreprises fin 2015) et a donné l'impression de transformer la France en une vaste 'entreprise de soi', cette forme d'emploi a aussi révélé de nombreuses pratiques aux frontières de la zone grise de l'emploi, entre indépendance et salariat tronqué.

### 2.1. Une autonomie octroyée

Si près d'un tiers des auto-entrepreneurs sont en situation de chômage, des travaux révèlent des liens plus nombreux et plus profonds entre le sous-emploi et l'auto-emploi (S.Abdelnour, 2014 / F.Darbus, 2010). Le statut d'indépendant se définit alors par une diversité de formes juridiques variées (auto-entrepreneur, EURL, portage salarial) mais aussi avec l'Entrepreneur-Salarié en CAE par son principe de fonctionnement. Ces statuts peuvent d'abord être envisagés comme un instrument de sortie du chômage, comme forme d'un retour au travail, dans une lignée de mesures d'encouragement à la création d'entreprise cherchant à s'adapter en fonction du niveau de la compétence de la personne.

Le portage salarial s'est dans ce sens adressé, à sa création, aux cadres d'entreprises notamment du secteur informatique, alors que le statut d'auto-entrepreneur vise davantage des activités techniques à faible qualification et s'adressant à une cible sociale élargie vers les classes populaires (S.Abdelnour, 2014).

La montée en puissance de ces nouvelles formes d'emploi repose sur la perception d'une autonomisation, entendu ici comme une sortie de l'organigramme de l'entreprise (E. Reynaud, dans F. Vatin, 2007) du fait des stratégies de flexibilité externe des entreprises, mais aussi par le désir de nombreux individus de se dégager de la tutelle de l'entreprise.

L'externalisation des fonctions périphériques pour les entreprises a impulsé la forte croissance du secteur de services aux entreprises incluant les activités spécialisées, scientifiques et techniques (activités juridiques et comptables, conseil en management, logiciels, ingénierie et conseil en technologie, R&D, publicité et études de marché, etc.), et les services administratifs et de soutien aux entreprises.

Selon l'INSEE, ce secteur représentait en 2013, plus de 700.000 entreprises dont 54% d'entrepreneurs individuels, et représentait également 49% de l'emploi de l'ensemble du secteur des services marchands non financiers.

Au-delà de l'externalisation des services, le besoin des entreprises en personnels très compétents sur un domaine eu un temps donné a également facilité la création de ces emplois dits autonomes, sur des métiers à forte valeur ajoutée. A la différence d'autres activités moins qualifiées, il existe un certain nombre de métiers qui ne sont pas alors marqués par la précarité et la dégradation des conditions d'emploi (E. Reynaud, 2007). Ces évolutions apparues en France comme dans l'ensemble des pays européens ont conduit à la mise en place de dispositifs juridiques spécifiques (Italie, Allemagne, Pays Bas) autour du concept de para subordination et d'assimilation partielle entre travail indépendant et salarié.

Du côté des professionnels, plusieurs logiques sont aussi présentes. D'une part, la prise de distance vis-à-vis de l'entreprise peut être contrainte, du fait d'un licenciement, mais aussi souhaitée du fait d'inadaptation à l'organisation hiérarchique ou fonctionnelle interne mais aussi de pratiques professionnelles.

Les parcours professionnels recensés au sein des Coopératives d'Activité et d'Emploi sont bien représentatives de cette situation, dans le sens où le secteur des services aux entreprises est largement représenté au sein des CAE généraliste (conseil, informatique, formation). Au cours des entretiens réalisés, la notion de travail autonome, entendu sous la formulation '*entrepreneur autonome*' est un leitmotiv des Entrepreneurs-Salariés. Ceux-ci considèrent que l'autonomie se définit par une mise au travail choisie et organisée par la personne, et qui semble davantage importante que les risques de dépendance économique par rapport à un ou plusieurs clients.

## 2.2 Un débordement flou entre travail indépendant et salarial

La frontière entre salariat et indépendants, au-delà d'une analyse relative à l'idée de prise de risque (essence de l'entrepreneur) et du niveau d'autonomie, requiert en réalité une diversité de critères : juridique de nature de l'entreprise (société ou entreprise individuelle), de propriété de l'entreprise, de droit applicable (commercial ou du travail). Ces critères conduisent alors à se questionner sur la notion de dépendance économique, mais qui ne désignent pas forcément l'idée de faux indépendant et donc de requalification en salariat (CNIS, 2016). L'indépendance économique ou non (production d'un chiffre d'affaires à partir d'un client) n'implique nécessairement pas une subordination formelle, en particulier dans la maîtrise du process et d'organisation de la production.

En France, plusieurs lois ont été élaborées afin d'accompagner le développement du travail para subordonnée, notamment celle de 2005 relative au gérant mandataire, puis celle de 2008 sur la

présomption de non salariat. La loi ESS de 2014 quant aux CAE vient également compléter cette approche en créant le statut d'Entrepreneur-Salarié.

Ainsi, si le statut de travailleur indépendant n'implique pas nécessairement une dégradation des conditions d'emploi de la personne, il interroge sur la capacité de ces nouveaux entrepreneurs, ni vraiment indépendants ni directement subordonnés, à développer un chiffre d'affaires suffisant : c'est-à-dire un revenu décent, mais aussi un revenu permettant de leur assurer une protection sociale standard. Les nouvelles formes de travail indépendant, auxquelles appartient le statut d'Entrepreneur-Salarié des CAE (COE, 2014), peuvent aussi s'appréhender comme outil d'aménagement de situations professionnelles précaires, pour des salariés peu qualifiés, ou davantage qualifiés mais en insertion professionnelle dans des secteurs difficiles. Dans ce sens, c'est bien une stratégie de contournement du chômage qui se met en place, poussant ces entrepreneurs à s'assurer eux-mêmes contre le risque de chômage (S.Abdelnour, 2014).

La recherche d'un rapport au travail plus autonome, et qui trouverait son aboutissement dans l'entrepreneuriat individuel implique une réflexion sur le statut d'entrepreneur et sur sa définition.

N.Levratto et E.Ségrestin (2009) proposent de s'appuyer sur un raisonnement d'optimisation économique (gains *versus* coûts) entre statut salarié en entrepreneur, et qui conduit au passage du salariat à l'entrepreneuriat pour quatre raisons :

- trouver une issue au chômage, en créant son emploi en même temps que son entreprise ;
- suivre ses propres aspirations, et refuser l'autorité en travaillant à son compte ;
- obtenir un complément de rémunération, du fait de salaires trop faibles et/ou du temps partiel ;
- exploiter ses talents en trouvant une forme organisationnelle adaptée.

Dans les trois premiers cas, l'entrepreneuriat est une solution de dernier recours, et les chances de succès sont d'autant plus faibles. Pour N.Levratto et E.Ségrestin (2009), seul le quatrième motif correspond à une image de l'entrepreneur comme un créateur doté de ressources, personnelles notamment, mais également financières, et doté d'une réelle appétence au risque. Ainsi, une activité produisant un revenu autre qu'un salaire ne peut alors définir l'individu comme entrepreneur.

Les différents statuts de travailleurs indépendants, dans lequel s'inscrit aussi celui d'Entrepreneur-Salarié, interroge également sur le principe d'entrepreneuriat, en tant que coordination d'activités impliquant la capacité et la possibilité de l'entrepreneur à gérer des ressources humaines. Enfin, l'entrepreneuriat va de pair avec le principe de croissance de l'entreprise : l'entrepreneur, depuis JB. Say

et Schumpeter, est le personnage économique qui a pour visée de développer son activité pour la rendre dominante sur un marché concurrentiel.

Bien que seul le statut d'auto-entrepreneur pose un plafond de chiffre d'affaires et limite donc l'activité, il est indéniable que les différentes formes ne conçoivent pas l'augmentation d'un chiffre d'affaires au-delà d'un certain seuil. Ce ne sont donc pas des statuts visant à la création d'entreprises dynamiques en termes d'emplois, mais qui cherchent davantage à permettre à ce travailleur indépendant de trouver un revenu de subsistance.

La création d'entreprise, attachée à cette idée d'entrepreneur, est quoiqu'il en soit elle-même controversée par les études concernant la création d'emploi. La dernière étude SINE (Système d'Information des Nouvelles Entreprises, 2014) de l'INSEE montre que moins de 25% des entreprises 'classiques', c'est-à-dire hors travailleurs indépendants / auto entrepreneurs, employaient des salariés.

### 2.3 Vers une intensification progressive du temps de travail

Le passage d'un statut de salarié à celui d'indépendant interroge sur la place de la rémunération. La déconnexion opérée entre chiffre d'affaires et rémunération du travailleur peut alors susciter non seulement des interrogations sur le niveau de revenu mais aussi sur le volume horaire nécessaire pour construire celui-ci.

Alors qu'un grand nombre des nouveaux emplois de travailleur indépendants sont le produit d'une externalisation, et d'une relation entre cœur de métier et périphérie de l'entreprise, le passage vers un contrat commercial peut impliquer un déséquilibre de la relation professionnelle au détriment du travailleur.

Pour S. Bologna (1996) la durée du travail est impactée négativement avec le post-fordisme. Le marché du travail postfordiste se définit par quatre caractéristiques qui ont contribué à augmenter la journée de travail effective :

- l'existence d'emplois avec une rémunération inférieure au seuil de pauvreté ;
- l'absence de travail, en particulier pour les jeunes ;
- la décentralisation des activités des entreprises, par cercle concentrique favorisant une baisse des réglementations sociales, au sein d'un système de sous-traitance en cascade ;
- un phénomène de miniaturisation de l'entreprise, illustré par l'expansion du travail autonome/indépendant. Ce type de travail est d'ailleurs pour S. Bologna (1996) bien plus qualifié que celui existant avant le fordisme.

Ainsi, ces différents facteurs, et particulièrement l'expansion du travail autonome, contribuent à l'augmentation réelle du temps de travail malgré une diminution formelle de celui-ci (A. Corsani, 2001), et à une baisse du coût travail soit par les mécanismes d'externalisation et de travail en réseau, soit par des subventions aux salaires des travailleurs les plus pauvres (JP.Higelé & A.Khristova, 2007) sous forme d'abaissement de charges.

Ce travailleur indépendant, qualifié de deuxième génération par S. Bologna (1996), est issu d'une mutation organisationnelle impliquant le passage d'une organisation hiérarchique à une collaboration en réseau, et un changement de paradigme technique dans lequel la production immatérielle devient prépondérante (A. Corsani, 2001).

Avec ces statuts de travailleur indépendant, l'espace et le temps de production se détachent : la rémunération est davantage basée sur un temps de disposition que sur une production. La frontière entre l'espace et le temps professionnel et privé devient particulièrement perméable, et implique une recomposition des lieux et temps de travail. L'interaction entre temps de travail et hors travail contribue à brouiller les mécanismes de construction de la rémunération.

### Section 3 – Des politiques publiques accompagnant la diffusion de l'emploi non fordien

L'action publique a largement contribué au changement de mode de gestion de l'emploi, d'une part en assouplissant le droit du travail en faveur des contrats atypiques, et d'autre part en mettant en place une stratégie de valorisation de l'entrepreneuriat individuel. Celui-ci s'intègre plus largement dans un ensemble des dispositifs d'action publique qui visent à promouvoir l'autonomie de l'individu dans les différents domaines de sa vie sociale (travail, logement, formation...). Ces différentes catégories sociales où l'autonomie est valorisée peuvent être regroupés sous le terme d'*entreprise de soi-même* (S.Abdelnour & A.Lambert, 2014) ; cette *entreprise de soi-même* met alors en exergue le processus de mobilisation des ressources privées (personnelles, familiales, etc.) nécessaire pour y arriver.

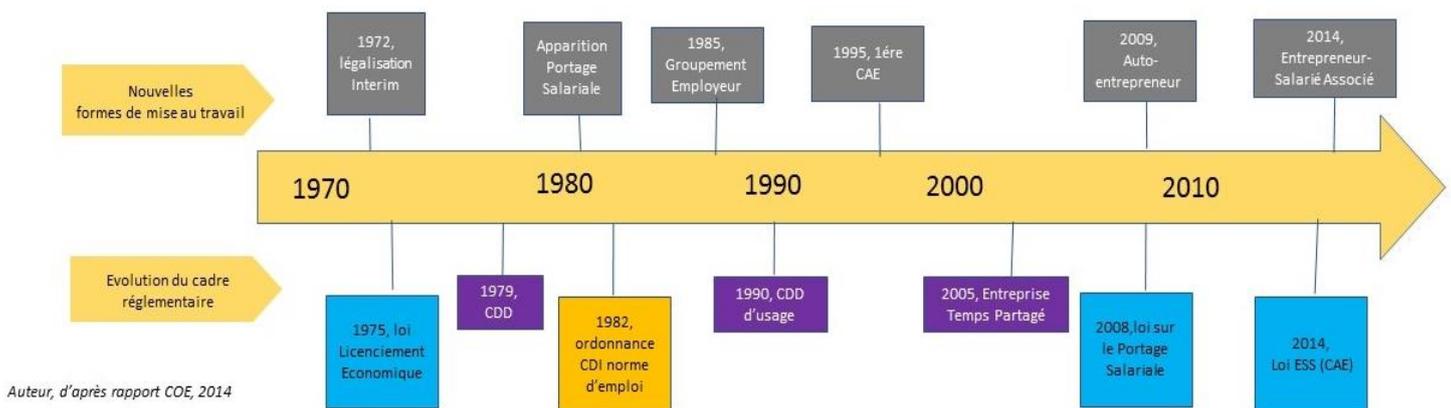
#### 3.1. La priorité de la mise au travail

Cet argumentaire en faveur de la promotion de l'initiative privée et de l'autonomie est aussi le reflet du tournant néolibéral en Europe dès les années 80, et en France avec la loi Madelin (1994). Ces mesures ont largement consisté à abaisser les exigences habituellement requises pour créer une entreprise (qualifications, capital de départ) et assister les entrepreneurs au moyen de systèmes et de dispositifs

d'accompagnement, et conduisant à cette miniaturisation de l'entreprise, dans un contexte de discours moralisateur sur le travail et valorisant l'entrepreneur par rapport au chômeur. Cette stratégie d'emploi est relativement homogène en Europe, et s'articule autour de principes phares que sont l'employabilité, l'esprit d'entreprise et la responsabilité individuelle, dans un cadre d'orthodoxie budgétaire et d'activation des dépenses sociales (Ch. Erhel, 2012). Cette activation des politiques d'emploi s'illustre par une part grandissante des financements du chômage dédiés à la création d'activité.

La création d'une auto-entreprise concerne ainsi 35% de chômeurs et de précaires (CDD, Intérim) et à peine 8% de cadres (Ch. Erhel, 2012), et démontre que l'auto-emploi cherche à s'appliquer davantage aux personnes considérées comme non utiles au marché primaire, ou dont les compétences sont devenues obsolètes.

### SCHÉMA – UNE DIVERSIFICATION DES FORMES DE MISE AU TRAVAIL



Ce soutien à l'initiative entrepreneuriale s'est mis en place à partir de soutien financier dès les années 80, avec l'ACCRE en 1979, et de formules juridiques facilitant la transition professionnelle vers l'entrepreneuriat.

C'est dans ce cadre-là que le Contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE) créé en 2003 permettra de structurer l'accompagnement à l'entrepreneuriat individuel, entre les Boutiques de Gestion, les couveuses d'entreprises, et les Coopératives d'Activité et d'Emploi. L'Etat, à travers son soutien à l'entrepreneuriat, a de fait créé un nouveau secteur professionnel autour de l'accompagnement à la création d'entreprise qui malgré son nombre relativement réduit, environ 3000 structures essentiellement associatives, semble aussi préfigurer les nouvelles politiques d'emploi.

C'est dans ce contexte particulier de crise de l'emploi et de la mise de politique d'activation que les CAE ont émergé et développé leur fonction d'accompagnement à la création d'activité.

A compter de la fin des années 1970, la lutte contre le chômage a pris le pas sur la fidélisation de la main-d'œuvre dans les objectifs des politiques publiques. Par des modifications du cadre juridique ou par des incitations fiscales, l'action publique a favorisé l'essor de certaines formes d'emploi atypiques. Si l'Etat a lui-même créé des nouvelles formes d'emploi, dont le statut d'auto-entrepreneur, il a aussi pris en compte des pratiques qui se diffusaient en dehors de tout cadre légal, enfin de les légaliser et de les légitimer.

L'intérim, qui existait dans la pratique, a été reconnu et légalisé en 1972, les groupements d'employeurs l'ont été avec la loi du 25 juillet 1985 et le portage salarial, qui existait depuis les années 1980, a été intégré au Code du travail avec la loi de modernisation du marché du travail de 2008.

Les coopératives d'activité et d'emploi, qui se sont structurées depuis les années 1990 en l'absence d'un cadre juridique formalisé, ont été réglementées par la loi relative à l'Economie Sociale et Solidaire de 2014.

### 3.2. Accompagner l'entrepreneuriat individuel

La mise en place de politiques publiques actives a conduit l'acteur public à soutenir et encourager l'accompagnement à l'entrepreneuriat individuel. La CAE étant souvent comparée aux couveuses d'entreprise ou aux sociétés de portage salarial, il faut alors préciser les modalités et objectifs de ces trois offres d'accompagnement à l'entrepreneuriat individuel.

Financées par l'État, les collectivités locales et le Fonds Social Européen, les couveuses d'activité sont des organismes à statut associatif qui accompagnent en majorité des chômeurs ou des bénéficiaires de minima sociaux ayant un projet d'entreprise.

Les personnes en test de création d'entreprises s'engagent contractuellement à développer leur activité tout en conservant leur statut antérieur, et bénéficient du CAPE qui, sans être un contrat de droit commercial, engage une relation de travail, et permet à son signataire de commencer une activité commerciale en le maintenant dans ses droits sociaux et/ou de chômage. Par cette convention, le porteur de projet s'engage à tester son activité, c'est-à-dire à confronter son produit ou service à la réalité du marché, à suivre les conseils individuels et les formations collectives prodiguées par la couveuse. Il s'engage à reverser à celle-ci entre 5 à 10 % de son chiffre d'affaires, au nom de sa participation aux frais occasionnés pour son accompagnement.

Les CAE proposent quant à elles, également un accompagnement de test à la création, sous les mêmes conditions du contrat CAPE. Cependant, elles s'inscrivent davantage dans une perspective d'activité

intégratrice à la coopérative et moins transitionnel : il s'agit donc de création d'activité au sein de la CAE et moins de création d'entreprise en sortie de couveuse. D'autre part, plusieurs CAE tendent aujourd'hui à privilégier les activités déjà matures c'est-à-dire capables de générer du chiffre d'affaires. Ces éléments seront repris dans la 2<sup>ème</sup> partie du mémoire.

Le portage salarial, quant à lui, ne propose pas d'accompagnement à la création d'activité mais s'adresse à des travailleurs ayant déjà validé une capacité à produire du chiffre d'affaires. La loi de 2008, puis l'ordonnance de 2015 donne au portage salarial un cadre juridique et définit les droits et obligations des parties (entreprise porteuse, salarié-porté, entreprise cliente), et précise notamment que le salarié doit bénéficier d'un salaire super-brut (incluant charges patronales) d'environ 2400 Euros mensuel. Ce niveau de rémunération pose un réel filtre à l'entrée, qui permet de préciser que le mécanisme de portage s'adresse davantage à des cadres.

L'intervention de l'Etat a posteriori en légalisant des formes d'emploi vise à la fois à garder une maîtrise de l'action publique, à protéger les individus contre d'éventuelles dérives tout en réformant le cadre économique et juridique issu du compromis fordiste. Ainsi, avec le portage salarial, et les coopératives d'activité et d'emploi, le Code du travail légalise une situation à la frontière entre travail indépendant et salariat, dans laquelle la personne a le statut de salarié d'une entreprise (CAE ou Portage) et effectue des missions qu'elle trouve de son propre fait.

### 3.3 Favoriser l'employabilité

Les accords de Grenelle en 1968, et la loi du 16 juillet 1971, instaurent les fondements de la Formation professionnelle continue (FPC). Les innovations essentielles de la loi sont la reconnaissance du droit à la formation sur le temps de travail pour tous les salariés ainsi que l'obligation de participation des employeurs au financement de la FPC. Pendant plus de 30 ans, cette loi et ses évolutions successives vont régir les principes de la formation professionnelle.

Pour faire face à la montée du chômage, et à la difficulté de la création d'emploi, l'action publique a cherché à favoriser le développement des compétences et l'employabilité des individus. La stratégie mise en place vise alors à déplacer le regard du poste de travail vers celui de l'individu, porteur de ses propres qualifications et acteur sur le marché du travail (Ch. Erhel, 2012).

La remise en cause de la loi de 1971 à partir des années 2000 conduit à l'élaboration de nouveaux mécanismes visant à individualiser davantage la formation. Ainsi, la loi de 2004 fait évoluer le plan de

formation interne aux entreprises, et crée le Droit Individuel à la Formation (DIF), alors que la loi de 2009 introduit la notion de portabilité et de sécurisation professionnelle par la création d'un fonds de financement paritaire. Le passage du DIF au Compte Personnel de Formation en 2014 conduit à un droit à la formation attaché à la personne et non plus à un contrat de travail

Les politiques publiques qui s'articulent autour de la notion de sécurisation des parcours professionnels repose sur le principe d'employabilité qui vise à fournir à la personne les compétences nécessaires pour se maintenir ou retourner à l'emploi. C'est un changement fort car il implique la nécessité pour l'individu de se mettre en adéquation avec les besoins d'un marché. La loi de 2009 pose le concept d'évolution professionnelle qui se substitue à celui de sécurité de l'emploi en vigueur depuis les années '70. L'objectif n'est plus de garantir la sécurité du salarié dans l'emploi occupé mais de viser l'évolution professionnelle au-delà de l'emploi en passant, si besoin d'un statut – celui de salarié, de demandeur d'emploi, de fonctionnaire, de travailleurs indépendants – à un autre (B. Friot, 2011).

Ce déplacement du poste de travail vers l'individu se traduit pour les défenseurs de l'approche par la mise en place d'un Service Public de l'Emploi (SPE), assurant une médiation sur le marché du travail sous la forme de guichet unique à la fois pour les demandeurs d'emploi mais aussi les entreprises. Pour les auteurs du rapport, le SPE doit profiler les chômeurs, c'est-à-dire mesurer leur distance à l'emploi, puis les affecter à des agences de reclassement, sous-traitants spécialisés ayant des obligations de résultat dont dépend leur financement. Cette obligation de résultat étant toujours accompagnée symétriquement d'une obligation pour les salariés d'accepter les '*emplois convenables*', potentiellement moins qualifiés que leur emploi perdu.

Ce passage vers l'individualisation du rapport au travail implique un retour en force de l'idée de gestion de la main d'œuvre par les mécanismes du marché (B. Friot, 2011) : ce n'est plus au niveau de l'entreprise, à partir du poste de travail et de la convention collective que se détermine la carrière de la personne, mais par le passage du travailleur sur un marché du travail doté et équipé pour rendre celui employable. C'est le passage du poste de travail support de la qualification, au marché du travail support de l'employabilité (B. Friot, 2011).

Les relations salariales actuelles mettent en évidence une évolution des modes de rémunération, visant à rémunérer plus directement le travail, en lien avec la productivité du travailleur, et non plus avec le temps passé à réaliser un travail.

Dans le modèle fordiste classique, le compromis salarial avait conduit à attacher la rémunération à l'emploi et à un certain temps de travail : celui-ci étant une manière de mesurer le travail lui-même.

La rémunération avait ainsi progressivement basculé d'un revenu à la pièce à un revenu au poste de travail. Ainsi, ce n'est pas directement le travail que l'on rémunère mais l'emploi dans le cadre duquel s'effectue le travail, donc du temps passé au travail, et des avantages en nature et droits sociaux attachés à l'emploi.

Parallèlement, le développement de la sous-traitance, qui s'inscrit dans le cadre plus large du phénomène de fragmentation de la chaîne de valeur au niveau mondial (Ph.Moati & M.Mouhoud, 2005), reflète également un phénomène d'externalisation de certains risques (Section 1). Par ailleurs, ce phénomène n'est lui-même pas sans effet sur le recours aux formes particulières d'emploi car les sous-traitants recourent fortement à la flexibilité externe.

Cette recherche de flexibilité externe s'est accompagnée d'une intensification de la flexibilité salariale, à partir de l'individualisation de la rémunération (Section 2), c'est-à-dire une tendance à la diversification des modes de rémunération, et donc une multiplicité des formes de revenus liés à l'emploi. Ainsi, par le biais de l'individualisation, une partie du lien initial entre quantité de travail effective et rémunération tend à être rétablie.

Cette tendance à une rémunération plus individualisée et liée à l'activité réelle (voire aux résultats de l'activité) permet d'établir une grille de lecture (Section 3), à partir des travaux de R. Boyer. Cette grille contribue à identifier les formes d'emploi qui troublent la frontière entre salariat et travail indépendant, et qui cherchent à établir un nouveau partage des risques entre l'entreprise et son salarié.

### Section 1 - Des ajustements centrés sur une flexibilité du travail

Si les termes de flexibilité et de sécurité se trouvent au centre de nombreux programmes de soutien publique à l'emploi, avec son pendant de flexisécurité pour justifier de la sécurisation des parcours professionnels, il est nécessaire de préciser les différents modes de flexibilité. Bernard Brunhes (1989) distingue cinq types de flexibilité du travail :

- la flexibilité externe quantitative consiste à faire fluctuer les effectifs de l'entreprise, notamment par le recours aux CDD ou à l'intérim, mais aussi aux stages et à un salariat déguisé avec des cas de contournement du régime de l'auto-entrepreneur ;
- la flexibilité externe qualitative s'organise à partir d'une externalisation d'activités annexes à la production. L'entreprise va agir sur l'organisation de la chaîne productive en privilégiant une relation commerciale (sous-traitance, auto-entrepreneur, portage) plutôt qu'une relation de travail ;
- la flexibilité salariale vise à faire varier le poids de la masse salariale de l'entreprise, notamment à partir des éléments de rémunérations qui seront repris dans la section 2.
- la flexibilité interne quantitative se propose de faire varier la quantité d'heures travaillées pour un effectif donné, à travers une annualisation du temps de travail, le recours aux forfaits-jours, aux heures supplémentaires, ou encore à l'activité partielle.
- La flexibilité interne qualitative s'est développée autour d'une flexibilité fonctionnelle, c'est-à-dire à employer les travailleurs à des tâches variables. Cette flexibilité se dérive sous différents artifices, à partir du mode de production toyotiste, et le développement d'organisations de travail plus horizontales.

Ainsi, si le mode de flexibilité interne avait relativement été intégré dans le rapport fordiste, au moins dans ses versions méso-corporatiste et social-démocrate (R.Boyer, 2001), la flexibilité externe s'est largement développée à travers les formes particulières d'emploi.

L'articulation avec les besoins de sécurisation professionnelle des salariés, dont les éléments (formation, protection sociale) étaient intégrés dans le salaire indirect (financement socialisé) dans le rapport fordiste, devient alors un enjeu de premier plan.

Dans le cadre des nouvelles formes d'emploi, la question de la protection sociale, et la production de services (éducation, santé, social) issus du financement socialisé, est essentielle notamment dans un contexte de déréglementation. Les mécanismes de circuits du financement socialisé sont au cœur de stratégies économiques et politiques, dans un contexte où cotisations sociales et fiscalité sont souvent présentées comme des freins à l'emploi.

Le circuit de financement socialisé devient source de tensions et d'opposition entre salariés et indépendants. Les dépenses sociales, générées par le circuit, ont participé à la trajectoire du rapport salarial fordiste. Ces dépenses, qualifiées de *développement humain* (D.Vallade & al, 2015) ont évolué jusqu'aux années 90's de manière endogène, puis ces dépenses ont été catégorisées, priorisées pour basculer vers un retour d'un modèle d'assistance tel qu'il existait jusqu'à la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale.

Parmi ces formes particulières d'emploi, le modèle proposé par les CAE questionne également sur ces aspects. En effet, si les CAE se donnent bien pour objectif de maintenir l'accès au financement socialisé,

elles ne fournissent que l'accès au droit de tirage des services socialisés, et ne sont pas directement productives de la valeur économique qui permet d'engendrer la cotisation sociale. Il s'agira alors de s'interroger sur la capacité de la coopérative, et du collectif qui s'y développe, à permettre à l'entrepreneur de créer davantage de chiffre d'affaires augmentant par là-même ses cotisations et ses droits aux prestations sociales.

## Section 2 – Une accélération de l'individualisation du rapport au travail

Ce mémoire propose d'explorer, à partir de la CAE, les mutations du rapport salarial, considérant que l'individualisation du rapport au travail investit fortement les relations sociales, et conduit à faire évoluer les modes de management et les modèles économiques des entreprises.

Afin d'avancer dans la compréhension de la dynamique en cours, un point d'analyse sur l'évolution du mode de rémunération dans le rapport salarial postfordiste sera d'abord présenté, à partir de la notion de formule salariale. Celle-ci relativement homogène dans le modèle fordiste, est devenue plus confuse : les formules salariales postfordistes induisant l'émergence de nouvelles règles d'évolution des salaires.

Ces formules vont trouver un terrain propice à partir des dispositifs d'épargne et de participation. Mais alors que la France est l'un des pays où les dispositifs d'épargne salariale sont les plus anciens (1959 pour l'intéressement, 1967 pour la participation), il faut attendre en réalité les années 90 pour observer une nette augmentation des masses globales des divers dispositifs de ce type (N. Castel & N. Delahaie & H. Petit, 2006). Les dispositifs seront ainsi utilisés pour diversifier et individualiser les pratiques salariales, et produire un mode de rémunération liés à la performance individuelle ou collective.

### 2.1. Un rapport salarial institutionnalisé et régi par des règles

Dans une perspective régulationniste, les principes de détermination des salaires sont impactés par des éléments d'historicité (B. Reynaud, 2002), et dépendent des configurations du rapport salarial et des modes de régulation propres à ceux-ci (concurrentiel / monopoliste). Dans ce sens, le salaire n'est donc pas une variable du marché mais est défini par des institutions et des organisations.

A la suite de B. Reynaud (2002) et R. Boyer (2001), il est possible d'identifier une représentation du rapport salarial, à partir des relations salariales rencontrées au niveau des entreprises. Ainsi, si le rapport salarial est bien de contour macroéconomique, les règles salariales qui s'exercent au niveau de l'entreprise (micro-économique) permettent d'appréhender les changements potentiels macroéconomiques, et interroge sur l'évolution des formules salariales.

On assiste, tout particulièrement depuis les années 90, à une modification des formes de rémunération dans un contexte de modération salariale au profit d'une hétérogénéité des pratiques de gestion des rémunérations et de l'emploi (JL.Beffa, R.Boyer, J.Ph.Touffut, 1999). Cette complexification et diversification des systèmes salariaux se traduisent par un affaiblissement du mode traditionnel d'augmentation générale des salaires qui caractérisait la formule salariale fordiste. Et elle accroît d'autant plus la part individuelle, réversible et conditionnelle des rémunérations dans la formation des salaires (DARES, D.Demailly, 2012).

Si le modèle fordien classique a été élaboré sur une politique salariale mixant un salaire mensuel et une prime de rendement individuel ou collective, le cadre de négociation était construit autour de négociations collectives et dans la perspective d'un partage des gains de productivité. Le modèle salarial fordiste s'est érodé en France avec la politique de désindexation des salaires (1982), puis le déplacement progressif de la négociation salariale des branches vers l'entreprise. On assiste alors davantage à une modification des principes de l'évolution du salaire plutôt qu'à celui de la détermination du niveau du salaire (B. Reynaud, 2002).

Le salaire, en tant que mode de rémunération, est supposé contribuer à l'intensité et à une certaine qualité du travail. Cette dimension reste très présente dans les travaux de recherche économique tant orthodoxes qu'hétérodoxes, au point où le contrôle de la production peut devenir superflue, en fonction du degré incitatif du mode de rémunération. Ainsi, l'idée sous-jacente serait de considérer qu'un fort niveau de primes, individuelles ou collectives intégrant le salaire mensuel, a une corrélation inverse vis-à-vis du niveau de contrôle.

Cependant, suite aux données dans le cadre d'une étude sectorielle, B. Reynaud (1990) a démontré que les niveaux de corrélation ne sont pas aussi significatifs qu'envisagés. En particulier, la formule de salaire mensuelle sans prime (donc non incitatif) est associée à un contrôle de la production faible, alors que cette formule était supposée donner une place primordiale aux contremaîtres. Son hypothèse de réponse est alors de mettre en avant la forte automatisation des tâches : la machine assurant finalement un contrôle sur l'ouvrier.

Cette analyse peut-elle alors suggérer que les formules salariales sont différentes en fonction du secteur d'activité, notamment entre l'industrie et les services. Le secteur des services a-t-il des caractéristiques différentes des modes de rémunération, ou peut-on inversement estimer que l'évolution des modes de rémunération est liée au développement des activités de services (H. Chaput & L.Wolff, 2008).

### 3.2. Une diversification des formules salariales

B. Reynaud (1990, 2002) propose une analyse autour de quatre formules salariales types : civique industriel, industriel coopératif, industriel défensif, marchand pour les cadres. Ce cadre, dont la terminologie se rattache aux mondes de Boltanski, permet de mettre en avant un rapport fordiste en déconstruction mais toujours présent. Le salaire en fonction du poste reste au cœur des différentes formules salariales, hormis pour la formule pour les cadres pour lesquels le salaire se construit à la fois au regard du diplôme et du marché.

R. Boyer (2002) explore également la recomposition des relations salariales autour de trois axes (*développé dans le chapitre 1*) : stabilité polyvalente / relations professionnelle / flexibilité du marché. Pour le chercheur, ces nouvelles relations qui s'entrecroisent synthétisent cinq nouvelles formes de configurations salariales (et donc autant de formules salariales) sans que l'une ou l'autre s'impose :

- Continuité du Toyotisme, qui incarne la poursuite du rapport salarial
- Partage du risque faisant une place prépondérante au revenu en fonction des bénéfices de l'entreprise
- Rémunération en tant que prix du marché concurrentiel,
- Prix d'une prestation pour des entrepreneurs de soi, qui manipulent des valeurs symboliques
- Valeur d'actuarisation d'un capitalisme patrimonial, analysé par M. Aglietta, et qui se reflète entre autres par les dispositifs de plan d'épargne entreprise et ses différentes variantes.

Ainsi, si les analyses démontrent une différenciation des formules salariales, il ne semble pas avoir un basculement évident vers une formule « post » salariale. Au niveau des relations salariales, les études démontrent le maintien de mode de rémunération établi autour du poste, d'un système de classification, et des qualifications.

Dans une large étude de 1992 à 2004, H. Chaput et L. Wolff (2008), élaborent quatre dimensions qui ont été utilisées pour caractériser les pratiques salariales mises en œuvre et qui illustrent les nouvelles configurations des modes de rémunération.

Les auteurs définissent ainsi les :

- pratiques *collectives*, intégrant les primes de performance collectives et augmentations générales ;
- pratiques *individualisées*, avec des primes de performance individuelle et un système d'augmentation individualisée ;
- pratiques *réversibles*, avec primes de performance collectives et primes de performance individuelle ;
- pratiques *irréversibles*, basées sur des augmentations générales et augmentations individualisées.

Les pratiques plus courantes sont celles qualifiées d'irréversibles (95 % des établissements les utilisent). Les pratiques réversibles connaissent également un fort développement (75% des établissements) : les auteurs y voient la diffusion des dispositifs d'épargne salariale, ce qui viendrait alimenter la formule de type capitalisme patrimonial (M. Aglietta).

Par contre, l'étude souligne une diminution des politiques salariales « collectives » et pratiques individualisées. Les auteurs considèrent qu'elles sont toutes deux liées à un monde industriel lui-même en déclin.

Enfin, H. Chaput et L. Wolff (2008) analysent une évolution depuis les années 90 avec la mise en œuvre des *politiques salariales étendues*, c'est-à-dire faisant appel à l'ensemble des pratiques : collectives et individualisées, réversibles et irréversibles. Cette évolution accompagne, pour les auteurs, une tertiarisation de l'économie, avec des entreprises nouvelles mais aussi de grandes tailles, avec une main-d'œuvre davantage féminisée et qualifiée.

La description de ce profil d'entreprise, définit un quasi idéal type de l'entreprise (service, nouvelle technologie, féminisée, qualification) auquel viendrait se juxtaposer une formule salariale précise : un salaire au poste, intégrant des primes de rendement collectif et individuel, et un partage des risques de l'entreprise (plan d'épargne).

Cette configuration type s'inscrit dans les formes de relations évoquées tant par B. Reynaud (*industriel coopératif*) que R. Boyer.

### 3.3. Un rapport salarial orienté plus fortement vers un mode de rémunération incitatif

En France, si le principe d'un salaire de base fixe et collectif est bien établi à partir des années 50, on assiste à une diversification des pratiques salariales dès les années 70, en lien avec le ralentissement économique, et la recherche de nouvelles formes d'organisation du travail pour maintenir une productivité importante mais aussi pour intégrer une main-d'œuvre plus qualifiée. Le salaire collectif est dès lors remis en cause au profit d'une prise en compte d'un mérite mesuré individuellement.

D'autre part, la diminution de l'inflation dans les années 80 a limité l'augmentation des salaires nominaux, et le contexte économique a conduit à une phase de modération salariale (désindexation des salaires, moindres revalorisations du SMIC).

Ce contexte de rigueur renforce le mouvement entamé vers l'individualisation des rémunérations qui est perçue par les entreprises comme un outil leur permettant de mieux anticiper et de mieux maîtriser l'évolution de leur masse salariale. (H.Chaput & L.Wolff, 2008).

En parallèle se développent des théories liant baisse du chômage, modération salariale et recomposition du salaire au profit d'une plus grande part variable : ces théories sont portées entre autres par les travaux de Weitzman, et déjà analysées par R. Boyer (2002) que B. Reynaud (2002).

La volonté de cette approche dépasse la seule relation salariale et vise tout autant à associer le salarié au partage des risques de l'entreprise (Boyer, 2002).

Ces incitations salariales se présentent comme des formules salariales innovantes permettant d'assurer à la fois une meilleure adhésion des salariés aux projets et objectifs de l'entreprise, de maintenir une productivité forte, de mieux intégrer l'entreprise dans un environnement plus incertain. Néanmoins, ces mécanismes incitatifs tendent aussi à faire revenir un mode rémunération de type concurrentiel, proche du paiement à la tâche ou à la pièce qui existait avant la généralisation du salariat.

De même, les modes de rémunération réversibles ou conditionnés regroupent les outils visant l'ajustement de la masse salariale aux variations de leur activité, avec des dispositifs collectifs d'épargne salariale et les primes liées au rendement collectif ou individuel. Ces trois formes de rémunération modifient singulièrement la relation salariale en renforçant la dépendance des salariés vis à vis de leur entreprise.

En France, l'appropriation par le législateur des théories incitatives se traduit notamment par la promulgation de trois lois entre 1986 et 1992 visant à la relance de l'épargne salariale (intéressement et participation), et facilitant des concessions en matière salariale mettant en avant la situation économique de l'entreprise. Cette période est aussi marquée par une recherche plus forte d'individualisation des salaires et de flexibilité, même si le rôle de la branche dans la fixation des rémunérations reste important (H.Chaput & L.Wolff, 2008).

Cependant, cette évolution semble marquer un pas à partir des années 2000 avec le retour d'une dimension collective dans les augmentations de rémunération salariale (primes collectives) et finalement à une utilisation par les entreprises des formules salariales mixtes, mélangeant mesures individuelles et collectives, dispositions traditionnelles ou plus flexibles.

### Section 3 – Les formes atypiques d'emploi au regard du mode de rémunération

Les travaux établis par R. Boyer (2002) identifiant trois types de relations professionnelles ont servi de cadre à la création d'une grille d'analyse synthétique des modes de relations postfordistes. Le tableau ci-dessous permet d'obtenir une lecture à double entrée, prenant en compte les éléments constitutifs de détermination du mode de rémunération : Forme du contrat / Nature de l'emploi / Condition de travail / Éléments de la rémunération / Éléments du financement socialisé, et les formes de relations postfordistes.

**Grille d'analyse en fonction des modes relations fordiste et post-fordist** (source, à partir de R.Boyer, 2002)

Elements de détermination du mode de rémunération	Relation type fordiste	Relation type stabilité polyvalente	Relation type flexibilité du marché			Relation type professionnelle
			Externe quantitative	Externe qualitative		
				Sous Traitance	Système intermédié (Interim, GE, Portage)	
Durée /Forme du contrat	CDI	CDI	CDD	prestation de service (puis CDI, CDD ou intermédié propre au sous-traitant)	prestation de service transformé en contrat de mission type CDD ou CDI (GE) et convention collective propre	prestation de service (régime entreprise, micro, RSA...)
Nature de l'emploi						
Qualification, Statut	Principalement référence à un système de Classification de branche	Principalement référence à un système de Classification de l'entreprise	Système de Classification de l'entreprise	externalisation complète (puis système de référence du sous-traitant)	externalisation complète (puis système de référence intermédié)	pas de système (droit commercial)
Fonctions à accomplir	Stabilité du poste / relation hiérarchique	Polyvalence du poste / relation hiérarchique & relation fonctionnelle forte (groupe métier, cercle qualité par exemple)	Polyvalence et instabilité du poste / relation hiérarchique	Fiche de mission / relation hiérarchique - de fait- au donneur d'ordre (subordination détournée)	Fiche de mission / relation hiérarchique -de fait- au donneur d'ordre (subordination détournée)	contrat de service (droit commercial)
Condition de travail						
Durée du travail	Plein temps	Plein temps	variable	forfait	variable	forfait
Horaire	Fixe	Flexible	flexible	flexible	flexible	flexible
Lieu de travail	entreprise	entreprise	entreprise	principalement hors entreprise	en fonction de la mission	principalement hors entreprise
Rémunération						
Type	salaires	salaires	salaires	prestation	prestation	prestation
Salaires de référence	convention collective	accord d'entreprise	accord d'entreprise	au niveau de l'entreprise sous traitante & de sa branche	au niveau de l'entreprise sous traitante & de sa branche	prix du marché
Fréquence du paiement	mois	mois	variable (semaine, mois)	à la mission (semaine, mois)	à la mission (puis salaires au niveau intermédié, généralement mensuelle)	à la mission
Evolution du salaire	convention collective (salaires au regard du poste)	accord d'entreprise (salaires /ancienneté, productivité)	limitée (sans lien direct avec le système de référence d'entreprise)	négociation sur la prestation	négociation sur la prestation (puis répercussion sur le salaire)	négociation sur la prestation
Primes	principalement collective et irréversible	individuelle et collective, souvent réversible	potentiellement limitée (en fonction de l'ancienneté, durée du contrat...)	en fonction du type de primes, mais accès limité	pas de primes, sauf si négocié dans la prestation avec l'intermédiaire	incitations commerciales (bonus/malus)
Avantage en nature	généralisée	généralisée	limitée (ancienneté, durée du contrat...)	en fonction du type d'avantages, mais accès limité	pas d'avantage, sauf si négocié dans la prestation avec l'intermédiaire	non
Salaires indirects						
Formation	plan de formation interne, développé selon les profils (-ouvrier, ++ cadre)	plan de formation interne très développé pour tous	limitée (ancienneté, durée du contrat...)	Plan de formation du sous-traitant. Tendance formation individualisé (CPA)	Plan de formation de l'intermédiaire. Tendance formation individualisé (CPA)	non (accès au seul "marché" de la formation)
Protection sociale et prévoyance	accord de branche	accord d'entreprise	limitée (en fonction de l'ancienneté, durée du contrat...)	non (basculé chez le sous-traitant)	non (basculé sur l'intermédiaire)	non (accès au seul "marché")

La première colonne pose la relation type fordiste, la deuxième colonne identifie les éléments de la relation type stabilité polyvalente, la 4<sup>ème</sup> colonne la relation type relation professionnelle. La 3<sup>ème</sup> colonne permet d'introduire les différentes formes de flexibilité, et ouvre une voie à l'interprétation des relations se nouant dans les zones grises de l'emploi, celle où se situent les formes d'emploi entre salariat et indépendance.

C'est dans cette diversité des formes (CDD, Intérim, Portage Salarial...) que s'inscrit la formule proposée par les Coopératives d'Activité et d'Emploi. Cette diversité permet ainsi de souligner à la fois le long processus d'hétérogénéisation des relations salariales enclenché depuis trois décennies, et de rendre compte du basculement progressif vers des mécanismes de marché, à travers des formes contractuelles de type commercial.

Parmi ces formes d'emploi, la relation intermédiée tend à trouver une place particulière. Bien que basée sur une prestation de service, elle permet de maintenir une régulation à partir du droit du travail. Cette relation intermédiée : Intérim, Groupement d'Employeurs, Portage Salarial, Coopérative d'Activité et d'Emploi visent ainsi à satisfaire le besoin en externalisation des entreprises.

Si cette relation intermédiée assure un meilleur cadrage de la mise à disposition de personnels, elle permet à l'acteur public de disposer d'un panel de mécanisme pour faciliter cette flexibilité.

La forme de relation intermédiée permet nonobstant au droit du travail d'assouplir considérablement la relation d'emploi, et la gestion de la main d'œuvre pour les donneurs d'ordre.

Cette nouvelle forme de relation n'implique pas une dégradation des conditions d'emploi, mais semble d'abord assurer une souplesse d'organisation dans sa forme et condition de travail. La création de la rémunération est également basculée vers l'accord de branche de l'intermédié, ce qui peut éventuellement conduire à une baisse du niveau de salaire.

Néanmoins, l'Etat en reconnaissant ces formes d'emploi repositionne les partenaires sociaux dans le processus d'élaboration de ces différentes formes d'emploi.

Parmi ces formes d'emploi intermédié, celle du portage salarial et de la Coopérative d'Activité et d'Emploi, révèlent un mécanisme davantage hybride en se rapprochant du modèle professionnel décrit par R. Boyer : le travailleur devant lui-même fournir le chiffre d'affaires permettant de construire sa rémunération.

Il faut aussi voir dans le rattachement d'un travailleur à une structure intermédiée (Société de Portage et CAE) la recherche par celui-ci de se rattacher à la société salariale, pour obtenir les éléments de protection sociale, et potentiellement d'autres éléments de sécurisation professionnelle.

EN CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE,

Le salariat est au cœur de la relation d'emploi, et se définit à travers le lien de subordination. Cette dernière définit le mode d'organisation de la production dans l'entreprise sous le capitalisme industriel : celui-ci s'est d'abord construit à partir d'un mode de relation impliquant une subordination formelle, puis la subordination est devenue réelle avec le développement d'une organisation de production de type taylorien. La subordination en tant qu'assujettissement à un employeur a posé, dans le développement du capitalisme industriel, la limite entre travailleurs indépendants et salariés.

En s'appuyant sur un compromis social, dans le cadre d'un Etat Social, le fordisme en tant que régime de croissance s'est organisé par la prédominance du rapport salarial, notion centrale de la Théorie de la Régulation.

Le rapport salarial en tant que forme institutionnelle permet d'analyser la place du salarié dans le mode d'organisation et de production de l'entreprise. Le partage des gains de productivité et l'augmentation du salaire réel ont fondé le compromis social fordiste : le salariat, mécanisme destructeur à l'aube du capitalisme industriel est devenu peu à peu le vecteur de transformation des rapports sociaux et économiques, par l'intervention de l'Etat Social en tant qu'acteur public mettant en place une politique volontariste d'inspiration keynésienne.

La crise du régime d'accumulation fordiste se traduit par le développement des mécanismes de flexibilité du travail et le retour à une subordination formelle, et selon Robert Boyer au passage vers un mode d'accumulation extensif élaboré sur une baisse des coûts et du salaire réel, et l'accentuation des inégalités salariales.

Cette rupture dans le rapport salarial fordiste a été favorisée par une segmentation du marché du travail, facilitant la construction des formes atypiques d'emploi progressivement à partir des années '70. Ces formes d'emploi ont évolué pour assouplir et flexibiliser les conditions d'emploi au sein des entreprises, mises en avant par les travaux sur la segmentation des marchés du travail et qui conduisent à une analyse duale entre marché interne et externe de l'emploi.

Le marché externe regroupant les différentes formes d'emploi atypiques. Dans une perspective régulationniste, cette dualité permet d'identifier la rupture du rapport salarial fordiste et l'émergence d'un rapport salarial concurrentiel, qui s'illustre par un marché externe et ces formes atypiques d'emploi.

Ainsi, si le CDI reste la norme de l'emploi, le développement de nouvelles formes d'emploi mais aussi l'aménagement du temps de travail (partiel, annualisé) ont été accompagnés par les politiques publiques de l'emploi.

Dans cette perspective, près d'une quinzaine de formes de contrat de travail ont émergé pour faciliter cette flexibilité du travail, et le soutien à l'entrepreneuriat individuel s'inscrit aussi dans le cadre de l'activation des politiques d'emploi. La mise en place de différents dispositifs (ACCRE, CAPE) et statuts (portage salarial, auto-entrepreneur, EURL) visent à répondre aux besoins d'externalisation des services annexes par les entreprises, au chômage structurel mais aussi à la volonté de salariés d'être plus autonome.

L'action publique, à travers un Service Public de l'Emploi, se focalise alors sur le développement des compétences et l'employabilité des individus : ceux-ci sont regardés comme porteur de leurs propres qualifications et acteurs sur le marché du travail.

Le modèle fordiste considérant le poste de travail dans l'entreprise est peu à peu abandonné, avec le développement de dispositifs de sécurisation des parcours professionnels reposant sur le principe d'employabilité de la personne. C'est un changement fort car il implique la nécessité pour l'individu de se mettre en adéquation avec les besoins d'un marché.

Ces nouvelles formes d'emploi conduisent ces travailleurs dans une situation hybride (créateurs d'entreprise par certains aspects et salariés par d'autres aspects) avec une hétérogénéité de profils (personnes très qualifiées, mais aussi travailleurs peu formés).

Les statuts historiques d'indépendants (commerçants, artisans, agriculteurs) sont supplantés par ces nouvelles formes juridiques et démontrent l'atomisation du travail, et révèle de nombreuses pratiques aux frontières de la zone grise de l'emploi.

La mise en place de politiques publiques actives a conduit l'acteur public à soutenir et encourager l'accompagnement à l'entrepreneuriat individuel.

C'est dans cet esprit que s'inscrit le soutien public aux Coopératives d'Activités et d'Emploi qui a été intégré lors de leur émergence à des dispositifs de soutien à la création d'activité, au même titre que les couveuses d'entreprise ou les sociétés de portage salarial, et ont contribué à la mise en place du contrat CAPE.

De même, les parcours professionnels recensés au sein des Coopératives d'Activité et d'Emploi sont représentatifs de cette situation de développement de nouveaux statuts qui ont accompagnés la montée du secteur des services aux entreprises (conseil, informatique, formation) et l'externalisation des ressources périphériques au cœur de métier des entreprises. Enfin, la notion de travail autonome est un leitmotiv des Entrepreneurs-Salariés rencontrés lors du travail d'enquête.

Le mode de rémunération des salariés est au cœur de l'analyse des relations salariales. Les travaux de Robert Boyer soulignent un rapport salarial orienté plus fortement vers un mode de rémunération incitatif. Les trois axes de relations salariales identifiés (stabilité polyvalente, relations professionnelle, flexibilité du marché) poussent à une individualisation de la rémunération qui vise à rémunérer plus directement le travail, en lien avec la productivité du travailleur, et non plus avec le temps passé à réaliser un travail.

Alors que le compromis salarial fordiste s'était établi à partir d'un revenu au poste de travail (et l'abandon progressif du revenu à la tâche), et des avantages en nature et droits sociaux attachés à l'emploi, les travaux de la Théorie de la Régulation soulignent le déploiement d'une flexibilité externe. Celle-ci s'est accompagnée d'une intensification de la flexibilité salariale, de l'individualisation de la rémunération, et d'une recherche du partage des risques entre l'entreprise et son salarié.

Le mode de rémunération individualisée interroge également la question de la protection sociale, et la production de services (éducation, santé, social) issus du financement socialisé. L'accès à un modèle de protection sociale est un enjeu central de la question du salariat, et se retrouve au cœur de la stratégie du modèle proposé par les CAE, dont l'objectif est de maintenir l'accès au financement socialisé.

A partir des travaux de R. Boyer, la grille de lecture élaborée dans ce mémoire cherche à analyser le développement de la CAE. Celle-ci semble se construire autour du modèle de 'relation professionnelle', modèle où la relation est basée sur le savoir-faire et le savoir-être de la personne et implique une individualisation de la négociation.

Il s'agit aussi de s'interroger dans les parties suivantes de ce mémoire sur la manière dont les CAE accompagnent ou apportent une solution à la flexibilité du marché. En effet, la CAE en proposant une forme d'emploi intermédiaire, révèle un mécanisme davantage hybride (indépendant / salariat) avec un travailleur devant lui-même fournir le chiffre d'affaires permettant de construire sa rémunération, tout en confortant un soutien à la sécurisation professionnelle de l'Entrepreneur-Salarié notamment par l'accès au circuit de financement socialisé.

## **PARTIE 2**

—

### **LA COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI, UNE SCOP AUX RELATIONS SALARIALES EN GESTATION**

A partir d'une enquête de terrain en Rhône-Alpes auprès d'une quinzaine d'Entrepreneurs-Salariés, le travail de recherche s'est intéressé au rapport au travail construit par les Coopératives d'Activité et d'Emploi. La formation de la rémunération est l'élément central de cette relation de travail qui s'instaure dans la coopérative. La CAE est à la fois une unité économique et administrative, où s'exerce un entrepreneuriat individuel, et une entreprise collective attachée aux valeurs et principes de l'Economie Sociale et Solidaire.

La formule salariale proposée par la CAE se rattache au mécanisme du marché, et suscite des interrogations à participer à un compromis salarial stable. Deux hypothèses sont proposées, et conduisent à explorer la formation de la rémunération de l'Entrepreneur-Salarié à partir d'un questionnaire et d'entretiens semi-directif (Chapitre 1). L'analyse conduit à considérer la CAE comme un modèle de coopérative atypique, régulé par des dispositifs de flexibilité salariale, mais qui construit également une dynamique collective (chapitre 2).

## CHAPITRE 1 –

### UNE LECTURE DE LA RELATION DE TRAVAIL EN CAE AU PRISME DE LA FORMATION DE LA REMUNERATION

Le niveau des rémunérations en CAE interroge sur la capacité de ces coopératives à édifier un modèle de rapport au travail pertinent et stabilisé sur le long terme. Pourtant malgré cette fragilité, la CAE, organisation innovante en tant que modèle économique et sociétale autour de la notion d'*entreprise partagée*, connaît un certain engouement auprès d'un public diversifié. Le mode de rémunération élaboré par la CAE met en exergue l'hybridation des nouvelles formes d'emploi : la formation de la rémunération est alors le point d'accroche de l'enquête de terrain (section 1). La formule salariale, proposée par la CAE et intégrée au code du travail par la loi ESS, conduit à préciser les éléments de rupture par rapport à la formule salariale fordiste (section 2). Le questionnement qui émane de ces premiers éléments d'analyse permet d'établir la méthodologie de l'enquête de terrain, à partir des différentes parties prenantes de la CAE, de l'élaboration d'un questionnaire et de l'identification des hypothèses de recherche (section 3)

#### Section 1 – Une approche terrain à partir du mode de rémunération

Considérant que la réalisation d'une rémunération suffisante est la clef de voute du développement d'une activité économique, l'enquête terrain s'est intéressée à la formation de la rémunération au sein des CAE.

Au-delà de la formation du salaire, qui est davantage un mécanisme comptable qu'économique dans les CAE, il s'agira d'analyser les éléments de similitudes et de différenciation vis-à-vis des formules salariales postfordistes. Pour cela, l'enquête s'est concentrée sur un échantillon de quatre types d'acteurs internes à la CAE : salariés de la structure, Entrepreneurs-Salariés, Entrepreneurs-Salariés Associés et gérants.

Si la loi de 2014 a légalisé le statut d'Entrepreneurs-Salariés Associé, celui-ci n'émerge qu'au terme des trois années de présence dans la CAE. Dans ce sens, la CAE regroupe donc bien quatre situations professionnelles différentes, le nombre d'Entrepreneurs-Salariés (non-associés) reste d'ailleurs supérieur au nombre d'Entrepreneurs-Salariés Associés dans la majorité des CAE rencontrées. Le terme d'Entrepreneur-Salarié sera utilisé ci-après de manière générique pour désigner l'acteur économique membre de la CAE. Le terme d'Entrepreneur-Salarié *Associé ou non-associé* sera utilisé lorsqu'il s'agira d'évoquer la gouvernance de la coopérative et le statut juridique.

L'enquête de terrain a cherché à identifier tout d'abord les éléments de (re)construction ou en rupture avec une relation salariale de type fordiste. Un questionnaire a été produit dans ce sens autour de trois grandes catégories qui permettent de définir une relation salariale : statut professionnel (type de diplômes/certification, expériences...), formation du mode de rémunération et contenu du salaire indirect.

Le principe d'un mode de rémunération établi à partir du seul chiffre d'affaires, apporté individuellement par l'Entrepreneur-Salarié, soulève la question de la fixation du niveau de salaire. Dans une perspective néoclassique, il pourrait, de fait, être fixé par la relation entre l'offreur (le membre de la CAE) et le donneur d'ordre (l'entreprise ou le client). Or une telle relation établie autour de la flexibilité du marché ne semble pas suffisante pour expliquer la formation de la rémunération en CAE : celle-ci en tant qu'organisation productive apparaît mettre en place une forme de régulation et d'évitement d'un décrochage du mode de rémunération à la baisse.

La caractéristique principale d'une CAE repose sur son mode d'organisation et l'absence de division technique du travail (C.Bodet, N.De Grenier, Th.Lamarche, 2013) : le mode de détermination des salaires autour de la création de valeur par le seul Entrepreneur-Salarié illustre cette particularité. Il s'agit alors de se questionner sur l'articulation entre activité économique individuelle et projet économique de la coopérative, et dans quelle mesure cette articulation contribue à la construction d'une nouvelle formule salariale.

Aussi, le questionnaire vise à avoir une compréhension des pratiques salariales au sein des CAE, et de mettre en lien ces pratiques avec le cadre proposé par R. Boyer (2001), tant en termes de modèle

postfordiste que des trois configurations de relations salariales identifiées : stabilité polyvalente / relation professionnelle / flexibilité du marché.

Le principe d'un salaire de référence structure la formule salariale fordiste, en permettant la production d'une grille salariale et la classification des qualifications. Au niveau de la CAE, l'individualisation du rapport au travail et de la formation de la rémunération de l'Entrepreneur-Salarié exclut la construction d'un salaire de référence et d'une grille de classification.

C'est une formule hybridée, entre un mode de rémunération d'activité indépendante et une formule salariale intégrant l'ensemble des cotisations sociales, qui est proposée par la CAE. Cette formule qui rappelle nécessairement le principe d'une rémunération à la tâche est contrebalancée par la construction d'un cadre collectif, à travers la production de la valeur économique par la coopérative, de mécanismes de régulation et de reproduction : les hypothèses sur lesquelles se basent l'enquête de terrain s'inscrivent dans cette approche de la CAE.

L'analyse conduit aussi à s'interroger sur les différences de profils professionnels des Entrepreneurs-Salariés, et tout particulièrement entre les personnes ayant un profil salarié et ceux dégageant un profil entrepreneur. En effet, les termes génériques d'entrepreneur et de salarié sont en dissonance. Au-delà du refus de subordination, l'entrepreneur se construit d'abord par une appétence au risque (EM.Hernandez & L.Lethielleux, 2015) : la CAE en s'adressant à un public venu du salariat propose un accompagnement vers l'entrepreneuriat permettant aux porteurs de projets d'en comprendre les mécanismes.

Malgré les politiques publiques et une forte promotion du micro-entrepreneuriat, l'entrepreneuriat de soi-même n'est pas un statut généralisable, au risque d'accentuer la précarité (S. Abdelnour, 2014 / N.Levratto & E.Severin, 2009 / F.Darbus 2006) : l'enquête de terrain a alors cherché à appréhender le parcours de l'entrepreneur en CAE. Ce parcours, à travers l'accompagnement à la création puis le développement d'activités, se présente tout d'abord comme une étape de transition et un filtre pour le porteur de projet : 30% des porteurs ne dépasseront pas la 1ère phase d'accompagnement (BPI, 2015) évitant d'autant plus les conséquences de l'échec de la création d'une entreprise. Mais le parcours de l'entrepreneur en CAE est aussi jalonné d'étapes le conduisant à une forme particulière de statut, celui d'entrepreneuriat collectif.

Les précurseurs et initiateurs de la CAE ont élaboré une organisation productive avec son mode de fonctionnement, ses règles et concepts avec pour objectif de définir un nouveau modèle de coopérative.

Le vocabulaire utilisé, Entrepreneurs-Salariés et entrepreneuriat collectif, consiste à inscrire la CAE dans la perspective d'une nouvelle forme d'entrepreneuriat, en parallèle de l'entreprise libérale.

## Section 2 – Détermination de la formule salariale proposée en CAE

### 2.1. Un encadrement juridique en tant que forme particulière d'emploi

La Loi ESS de 2014 a permis de légitimer et légaliser l'action des Coopératives d'Activité et d'Emploi, en définissant un statut original celui d'Entrepreneur-Salarié Associé. La dénomination même du statut souligne de fait l'ambivalence de la situation économique et juridique des associés de cette forme de SCOP, et reflète s'il faut à nouveau le préciser, l'apparition d'une zone grise de l'emploi entre salariat et travail indépendant.

Le statut d'Entrepreneur-Salarié est donc défini par le code du travail à partir du Livre VII du code du travail (« dispositions particulières à certaines professions et activités »), dans lequel se retrouve un large panel de statuts hybrides, à la fois de professions juridiquement définies depuis plusieurs décennies (journalistes, concierges...) mais aussi les travailleurs utilisant les plates formes numériques ('ubérisation').

L'intégration du statut d'Entrepreneur-Salarié Associé dans cette partie du code du travail ne semble pas anodin, et peut être envisagé alors comme un statut salarial contribuant à un changement de considération quant au modèle salarial de référence, notamment dans son aspect mode de rémunération. Le positionnement de l'Entrepreneur-Salarié Associé à ce niveau doit être aussi souligné par référence à celui du portage salarial. En effet, le statut de portage salarial reconnu depuis 2008, a été quant à lui intégré dans le Livre 1 (relation individuelle de travail) au même niveau (Titre V) que les statuts intermédiés de l'Intérim et du Groupement d'Employeurs.

Ainsi, le statut d'Entrepreneur-Salarié Associé s'il s'apparente à celui de portage salarié (MF.Mouriaux, 2005), et se situe dans une relation intermédiée à trois acteurs (CAE / Entrepreneur-Salariés / Client), trouve, à travers son inscription dans la code du travail, une autre considération.

La relation individuelle du travail et l'approche intermédiée ne semblent pas être privilégiées : l'inscription dans les autres formes d'emploi est, semble-t-il, le résultat des échanges lors de la préparation du projet de loi. Les négociateurs (réseau SCOP et CAE)<sup>1</sup> avaient souhaités être différenciés des systèmes intermédiés pour mieux souligner le caractère collectif de la CAE.

---

<sup>1</sup> Entretiens CAE et entretien téléphonique avec le chargé de mission CAE à CG SCOP

On peut aussi s'interroger aussi sur la considération réelle de l'acteur public quant aux CAE : l'Etat, qui se devait de légiférer pour éviter de laisser se créer une zone de risque pour les travailleurs, ne semble pas néanmoins considérer les CAE comme un gisement important d'emploi, et ceci à la différence des entreprises de portage salarial dont la croissance est considérée comme potentiellement forte (rapport du COE, 2014).

Le positionnement du statut d'Entrepreneur- Salarié Associé dans la catégorie des dispositions particulières éclairent sur la constitution de la formule salariale proposée, par rapprochement avec un autre statut, celui de VRP.

En effet, le statut de VRP est proche de celui d'Entrepreneur-Salarié Associé par l'hybridation de son statut : si la loi détermine le statut légal des VRP, consacrant une évolution de plusieurs décennies, et lui confère la protection salariale due à l'employé, sa mise en œuvre réglementaire tout comme les modes de rémunération l'infléchissent dans le sens du travailleur indépendant (JP.Barrière, 2012).

Le mode de rémunération et le contenu du contrat de travail trouvent une large similitude entre les deux statuts, même si l'objet et le process d'organisation sont radicalement différents. L'absence d'horaire et la référence à une rémunération construite sur le chiffre d'affaires sont par contre des éléments qui permettent d'identifier une forme d'emploi éloigné du mode de production fordiste.

C'est une forme de résurgence du XIXème siècle et du travail payé à la tâche, face à laquelle le statut de VRP, et aujourd'hui celui d'Entrepreneur-Salarié Associé cherche à se raccrocher à la société salariale et à refuser une indépendance économique imposée. L'histoire des VRP s'inscrit en filigramme avec celle de l'ère industrielle, et la volonté de travailleurs d'accéder aux mêmes droits que les salariés fordien : le parallèle se retrouve aujourd'hui avec les CAE qui regroupent des travailleurs isolés soucieux de trouver les éléments de protection sociale.

## 2.2 Points de questionnement sur les éléments de rupture du mode de rémunération

La formule salariale fordiste, puis postfordiste, a impliqué la mise en place d'éléments descriptifs et quantifiables, d'indicateurs et de processus d'évaluation. La décomposition des tâches de travail issues du taylorisme, puis la recomposition d'espaces collectifs de production avec le *lean management* ont nécessité différentes formes de contrôle.

Les modes de rémunération ont accompagné les processus d'organisation dans cette mutation du rapport salarial, en parallèle des autres composantes du rapport salarial (hiérarchie des qualifications, mobilité des travailleurs, utilisation du revenu salarial).

Les différentes formules salariales existantes se caractérisent par un socle commun d'éléments, visant à cadrer la relation d'emploi, qui peut être décomposées en quatre strates :

- Définition et identification de la main d'œuvre nécessaire (Fiche de poste / Niveau de qualification / Type de diplôme)
- Intégration de la main d'œuvre dans l'entreprise (Statut /Grille salariale / Salaire de référence)
- Mobilisation de la main d'œuvre (Composition du salaire/ Avantage en nature / Evolution du salaire)
- Adaptation de la main d'œuvre (Evaluation Annuelle / Formation)

L'employé va trouver dans cette relation la sécurité de l'emploi, sous sa forme financière (le salaire fixe reste la norme), d'organisation du travail (le CDI reste la norme), de protection sociale (santé, prévoyance et retraite sont attachées aux cotisations sur le salaire). Bien que l'entreprise cherche à répartir davantage la gestion des différentes de risques vers les salariés (Y.Dupuy & Y.Larré, 1998), les formules salariales fordistes et postfordistes montrent encore une certaine résilience à ce transfert de risque.

Dans cette perspective, le questionnement autour du mode de rémunération dans les CAE fait écho. Un salaire dépendant du seul effort de l'Entrepreneur-Salarié, et un contrat qui renoue avec le travail à la tâche du XIXème siècle, démontrent que la formule salariale en CAE est un point de non-retour vers une formule salariale protectrice des salariés.

L'enquête de terrain s'est aussi attachée à ces éléments, tout en considérant le point de vue des parties prenantes de cette nouvelle formule de relation au travail. La formule salariale en CAE serait un pied de nez à la flexibilité et à l'individualisation du rapport au travail (S.Veyer, 2011). En effet, pour les initiateurs de la coopérative comme entreprise partagée, l'atomisation des relations salariales projettent des individus non préparés vers le travail indépendant, mais celui-ci trouve dans l'expression des coopérateurs en CAE son exact inverse : autonomie du travail, solidarité coopérative, collaboration en réseau, création de valeurs sociétales.

La formule salariale proposée par la CAE conduit enfin à s'interroger sur les éléments structurants et indispensables à la stabilité du modèle économique de la CAE.

Ces sources de questionnement peuvent se regrouper en sous-thématiques et ont guidé l'enquête de terrain :

- la subordination interroge sur la forme et le niveau de l'autonomie de l'Entrepreneur-Salarié ;

- le statut d'indépendant renvoie aux interrogations sur le concept d'entrepreneur autonome porté par la CAE ;
- le prix de la prestation réalisée par l'Entrepreneur-Salarié, élément décisif pour la formation de son salaire, questionne sur le soutien de la CAE à l'Entrepreneur-Salarié. La CAE facilite-elle la relation de service, en particulier dans la négociation d'une prestation avec un client ? La CAE peut-elle mettre en place un mécanisme de soutien au développement du chiffre d'affaires ?
- Le principe de la double qualité, qui impose le passage de la situation d'Entrepreneur-Salarié *non-associé* au statut d'Entrepreneur-Salarié Associé, contribue-t-il au dépassement de la CAE d'une structure d'accompagnement vers celui d'entreprise collective ?
- L'engagement dans le collectif (groupes de travail, gouvernance, accompagnement) interroge sur l'articulation avec le principe d'entrepreneur autonome. D'autre part, le collectif semble pouvoir créer une valeur sociale difficilement quantifiable et non marchande : cette valeur peut-elle être valorisée pour devenir la valeur économique commune dépassant la seule agrégation des valeurs individuelles ?
- la formation des Entrepreneurs-Salariés, très présente dans les CAE, renvoie à la mise en place d'une stratégie (formation collective et individuelle), et interroge sur le lien entre compétence et formation ;
- l'élaboration d'un compromis salarial interroge sur les enjeux de la gouvernance (démocratie, coopération), de la possession du moyen de production (autonomie) face à une croissance limitée (faiblesse des salaires).

### Section 3 – Les parties prenantes de la CAE au cœur de la méthodologie de recherche terrain

La méthodologie s'est construite autour d'un ensemble de CAE présentes sur la Région Rhône-Alpes (3.1) afin d'interroger les différentes parties prenantes (3.2) à l'aide d'un questionnaire (3.3). Cette méthodologie a pour objectif de vérifier les deux hypothèses qui guident le travail de recherche (3.4)

#### 3.1 Les coopératives participantes à l'enquête

L'enquête a cherché à obtenir une diversité d'opinions et de points de vue sur les relations salariales émergentes dans le modèle de CAE. Ainsi, l'échantillonnage de CAE choisi donne une vision représentative de CAE implantées sur différents départements de la Région Rhône-Alpes, qui est par ailleurs le berceau de ce type de coopératives. Cela a facilité les rencontres physiques mais également la visite dans les structures elles-mêmes. Le questionnaire semi-directif a permis aux personnes de s'exprimer plus largement au-delà des questions préétablies. L'enquête a ciblé également des structures ayant participé à l'émergence des CAE, ou ayant une certaine maturité, c'est-à-dire au moins une

dizaine d'années d'existence. De même, l'enquête a permis de questionner des structures ayant une implantation urbaine (agglomération grenobloise) ou davantage rurale/périphérique (Drôme, Haute Alpes). Le rayonnement territorial a également été pris en considération, à la fois au niveau infra-départemental, départemental, régional et national. Enfin, les CAE interrogées sont aussi liées aux deux réseaux (Coopéa / Coopérer pour Entreprendre) ; cependant, les CAE membres de Coopéa sont sur-représentées dans l'échantillon, principalement parce que ce réseau est davantage implanté sur les zones géographiques ciblées.

Caractéristiques des CAE auxquelles appartiennent les personnes rencontrées

CAE	Type	Territoire	Effectif	Salariés	Statut	Nbre Année
			Entrepreneurs	Structure		
CAE N°1	Généraliste	Département	60 (~20CAPE)	3	SARL	10
CAE N°2	Généraliste	Département	40 (15~CAPE)	1	SARL	10
CAE N°3	Généraliste	National	+300 (~120CAPE)	18	SA	15
CAE N°4	Généraliste	Infra-dépt	40 (~20CAPE)	3	SARL	10
CAE N°5	Généraliste	Département	130 (~80CAPE)	10	SARL	20
CAE N°6	Spécialisée	Régional	80 (~40CAPE)	6	SARL	10
CAE N°7	Spécialisée	Régional	250 (~80CAPE)	15	SA	15

### 3.2 Les différentes parties prenantes de la CAE, public cible de l'enquête

- *Porteur de projet en CAPE*. Ce sont les nouveaux entrants avec un projet professionnel en test : le projet ne conduit pas à la création d'un revenu suffisant pour en tirer une rémunération régulière. Ils ont potentiellement accès à des ressources complémentaires de type revenus socialisés, notamment s'ils étaient demandeurs d'emploi ou bénéficiaires des minima sociaux à leur entrée en CAE.

- *Entrepreneurs-Salariés non associés*, avec moins de 3 années de présence. Leur situation économique est en phase de consolidation. Ils sont signataires d'un contrat CESA qui spécifie bien l'objectif de devenir associé de la coopérative. Ils sont alors en réflexion sur la sortie rapide ou l'engagement à long terme dans la CAE car cette situation peut remettre en cause le modèle économique de leur activité.

- *Entrepreneurs-Salariés Associés*. Ce sont les membres à double qualité (Entrepreneurs-Salariés et Associés) de la SCOP. Ils sont généralement dans la CAE depuis plusieurs années. Leur modèle économique est supposé stabilisé, et capable de générer une rémunération (dont le contenu et le niveau sera à analyser). La double qualité suppose aussi une interaction forte avec la SCOP, par un ancrage à

la dimension collective, une participation à la gouvernance et à la stratégie de profit (travail sur la marque, sur les métiers...).

- *Gérant*. C'est la personne ou les personnes (s'il y a cogérance) qui représente et incarne la CAE. Au-delà de la représentation juridique, le gérant impulse la démarche et les principes de fonctionnement. L'histoire de la CAE est souvent liée à celle du gérant fondateur encore présent, ou qui vient de transmettre la coopérative. Il peut être salarié-associé (contrat en CDI) ou être Entrepreneur-Salarié Associé (contrat CESA) et avoir dans ce cas une activité économique à l'intérieur de la CAE. Ses rapports à la gouvernance sont particuliers, il peut siéger ou non au conseil d'administration, notamment dans le cas d'un passage de SARL à SA.

- *Salariés de la structure*. La 'structure' désigne les services mutualisés de la CAE (comptabilité, accompagnement, communication...). Le mode de rémunération de ces salariés est construit à partir de la contribution coopérative versée par les Entrepreneurs-Salariés, et des subventions éventuelles. Les salariés peuvent être associés ou non de la CAE, et donc être concernés directement par la croissance de la CAE (éventuellement dividende et/ou participations aux résultats)

*Profil des personnes rencontrées*

Hommes	Femmes	CAPE	ES non associé	ES associé	Salarié structure	Gérant
11	5	3	2	6	3	4

Remarque. Un gérant est également Entrepreneur-Salarié : ceci explique l'écart entre le nombre total hommes et femmes, et le nombre de profil professionnel. De même, une personne était à la fois Entrepreneur-Salarié et salarié structure. Une personne en CAPE a également le statut d'associé.

### 3.3 Questionnaire de l'enquête

Les questionnaires sont construits autour d'une grille d'entretien semi-directif. Il s'agit d'amener les personnes à s'exprimer sur leur propre vision concernant leur rémunération et son évolution, tout en permettant d'obtenir des réponses en lien avec la grille d'analyse. Ce type d'entretien permet de laisser une certaine latitude pour évoquer un sujet ou un sous-thème qui aurait pu être oublié dans la grille, ou plus spécifique à une CAE ou un interviewé. Les entretiens se sont déroulés chez les membres de la CAE ou dans la structure. Deux entretiens ont été menés par Skype.

Deux entretiens ont également été menés dans un cadre collectif. Environ la moitié des entretiens ont été enregistrés. Les noms des structures et des personnes rencontrées ont été anonymés.

Matrice du questionnaire utilisé

Nom de la structure : CPE	Réseau :	Non	Coopéa
Nombre d'entrepreneurs : obtenir si existant)	Mode d'organisation structure (schéma à		
Groupe Métiers	Groupe R&D ( <i>développement, communication, stratégie</i> )		Groupe
Réseau&Partenariat			
Autres types de collectifs :			
<b>Situation professionnelle</b> : CAPE / ES non associé / ES associé / Gérant / salarié structure			
Membre d'une marque interne à la CAE:		Membre d'un groupe métier :	
Mode de communication personnalisée ( <i>Site Web / Réseaux Sociaux...</i> ) :			
<i>Eventuellement poste (salarié ou entrepreneur) précédemment occupé dans la CAE:</i>			
Profil de la personne	Homme	femme	<30 ans    30-40 ans    40-50 ans    >50 ans
Type de formation	<i>en et sans lien</i> avec le métier en CAE :		Niveau d'étude
<b>Parcours et qualifications professionnelles</b>			
Présence dans la CAE (mois/année) :		Années d'expériences professionnelles avant la CAE :	
Dernier emploi avant CAE (type contrat, raison du départ...)			
Orientation vers la CAE :		démarche individuelle	prescription    autres
(préciser)			
Raison d'entrée en CAE « création »		Esprit ESS	Engagement coopératif (entreprise partagée)
Type de contrat d'accompagnement :		Aucun	CAPE
Type de contrat de travail : CDI		CDD (durée)	Durée du travail (Quotité) :
Statut : salarié		cadre	agent de maîtrise
Etes-vous sociétaire de la CAE ? Depuis quand ?		Sinon, pensez-vous le devenir ? A quel moment ?	
<b>Formation du mode de rémunération</b>			
Considérez-vous votre rémunération comme un salaire ? si non, comment la définissez-vous ?			
Que pensez-vous de l'auto-entrepreneuriat ? du portage salarial ?			
Que représente pour vous la CAE ? un dispositif d'aide ? une entreprise « particulière » ?			
Que vous apporte la CAE ? De quelle manière êtes-vous investi (gouvernance, groupes techniques....) ?			
Comment définissez-vous votre « statut professionnel » ? (chef d'entreprise, entrepreneur, salarié, artisan.....??)			
Comment fixez-vous le tarif de vos prestations ? Comment situez-vous votre rémunération ?			
Faites-vous des augmentations occasionnelles de votre salaire ? sous quelle forme ? (13 <sup>ème</sup> mois, primes....)			
Comment sont répartis les résultats dans votre CAE ? Etes-vous associé au partage des résultats de la CAE ? sous quelle forme ? Y a-t-il des ristournes/dividendes ? que représente ces résultats par rapport à votre rémunération ?			
Votre CAE est-elle rattachée à une Convention Collective. Qu'en est-il de la Représentation du personnel ?			
<b>Contenu du salaire indirect</b>			
<u>Protection sociale</u> : Accord spécifique interne		Contrat complémentaire entreprise	Contrat prévoyance
<u>Retraite</u> Type de cotisation sur salaire :		simple	complément
<u>Formation</u> <i>Plan de formation</i>		<i>Actions de formation collective</i>	<i>Actions individualisée</i>

### 3.4 Présentation des hypothèses

Dans son analyse sur les CAE en Rhône-Alpes (2016), la BPI propose trois scénarii prospectifs quant à l'évolution des CAE, tenant principalement compte de l'environnement macroéconomique. Le premier scénario, dans un environnement très dégradé, envisage la CAE comme une structure d'accompagnement des personnes les plus en difficulté, en soutien aux politiques publiques. La CAE se trouverait alors dans une posture proche des structures d'insertion par l'activité économique, et travaillant sous forme de prescription. Le troisième scénario se situe dans la perspective d'un rebondissement économique, après une crise sans précédent qui a poussé les territoires à prendre davantage de prérogatives et à contribuer financièrement aux CAE. Dans ce scénario, les CAE s'inscrivent dans les politiques territoriales et s'adressent à un large public en quête de sens dans leur rapport au travail mais aussi de personnes plus fragiles socialement.

Le deuxième scénario, intermédiaire entre les deux précédents, décrit une situation où la segmentation des marchés du travail s'intensifie. Les individus sont davantage contraints d'aller vers des emplois d'indépendant, soit par nécessité économique soit par volonté de rompre avec des méthodes de management. La compétence est au cœur de cette nouvelle relation d'emploi. Dans ce modèle, les CAE intègrent des individus à forte capacité d'adaptation, dans un fonctionnement autour de la gestion de projet et de la mobilisation des savoirs.

L'enquête de terrain a cherché à explorer ce deuxième scénario.

L'espace économique développé aux marges de l'emploi, entre salariat et indépendance, conduit à former un statut hybride de travailleurs autonomes de deuxième génération (Ch.Azaïs, 2006 / Fumagalli, 2001) et qui correspond non plus à l'artisan ou l'agriculteur, mais davantage au professionnel qui dispense des services aux entreprises ou le non-professionnel qui dispense des services à la personne (MC.Bureau & A.Corsani, 2014). Dans ce contexte, les formes de mise au travail sont fortement hybridées : la relation de service devient prépondérante et modifie le rapport au travail, en favorisant une relation marchande de la prestation et rejetant la notion du temps de travail. Ces éléments rejoignent ceux du cadre théorique quant à la diversité des relations salariales au niveau des entreprises (B.Reynaud, 2002) qui conduisent à la coexistence de plusieurs configurations macroéconomiques du rapport salarial (R. Boyer, 2001).

**La première hypothèse** rejoint cette perspective, et conduit à vérifier dans quelle mesure la CAE propose une formule salariale instable et difficilement reproductible, à partir d'un argumentaire articulé au cadre théorique.

L'exclusion des Entrepreneurs-Salariés des CAE d'un marché primaire de l'emploi, et d'un mode de rémunération stable, vers un marché concurrentiel (prestation de service), les met en situation de fragilité.

Ces Entrepreneurs-Salariés vont chercher dans la CAE une sécurisation professionnelle tant au niveau de leur statut que du mode de rémunération. Néanmoins, seule une partie des Entrepreneurs-Salariés sont en mesure d'obtenir une sécurisation stable et pérenne. En effet, cette sécurisation non institutionnalisée est liée au mode et au niveau de rémunération individuelle de la personne. Cette rémunération repose sur la compétence qui intègre un large spectre de savoir-faire et savoir-être, et qui sont autant d'éléments structurant la prestation de service. D'autre part, la dimension collective de la CAE n'est également pas suffisante pour assurer une solidarité entre les membres en cas de chute du chiffre d'affaires d'un Entrepreneur-Salarié.

La CAE offre aussi un autre positionnement, tout en se situant dans le cadre de la rupture du rapport salarial fordiste. La CAE élabore, par son organisation et ses objectifs, une innovation institutionnelle à partir de nouvelles formes de relations professionnelles qu'elle propose (MC.Bureau & A.Corsani, 2014), et conduit à un nouveau rapport au travail (D.Vallade & al, 2015). Prenant à contre-pied les mécanismes de promotion du travail indépendant (S.Veyer & J. Sangiorno, 2006), la CAE réinvestit le champ de la flexibilité avec un mode de rémunération prenant à son compte les éléments positifs du fordisme (emploi stable, salaire de base, qualification, partage des revenus). La dynamique collective positionne la CAE comme une entreprise partagée, source d'une valeur ajoutée (marque, accès au marché par mutualisation, offre commerciale commune). La construction de **la deuxième hypothèse** est alors de considérer que la formule salariale de la CAE est une contre-proposition au délitement de la société salariale, en proposant une nouvelle forme d'organisation du travail autour de l'autonomie et la responsabilisation, et en s'appuyant sur une dynamique collective.

Ancré historiquement sur un modèle de production industrielle, le statut SCOP a permis également de s’adapter aux mutations du travail, avec le développement des SCOP de services (conseil, formation, informatique), et de redonner une dynamique collective face à des métiers de plus en plus individualisés. La CAE se définit dans ce sens dans la famille des coopératives de production.

Structure coopérative de nouvelle génération, la CAE se différencie néanmoins des SCOP historiques par son objectif d’intégrer et regrouper son sein un large panel d’activités relativement différentes les unes des autres, mais aussi par son mode d’organisation qui implique une forme de mise au travail individuelle et non pas collective.

Cette différenciation conduit à des relations contractuelles spécifiques (Section 1), source de flexibilité mais aussi de sécurité (Section 2) qui interroge sur l’évolution même de la CAE en termes d’intégration de nouveaux entrepreneurs (Section 3), et qui visent à stabiliser son modèle économique à la fois comme coopérative d’entrepreneurs et structure d’accompagnement à la création d’activité (section 4)

## Section 1. Une hétérogénéité des statuts et des modes de rémunération

### 1.1. Des relations contractuelles en dépassement de la norme d’emploi

Si la CAE s’organise principalement autour de deux contrats, le CAPE et le CESA, elle utilise également les contrats de droit classique à savoir le CDI et potentiellement le CDD. Ces deux derniers contrats étant bien identifiés, il s’agira par contre de préciser les deux autres contrats (CAPE / CESA) qui définissent majoritairement les relations salariales au sein des Coopératives d’Activité et d’Emploi.

La CAE est à l’image de l’entreprise contemporaine qui voit travailler en son sein une diversité de profils et de statuts professionnels avec des contrats de travail hétérogènes.

Au sein de la CAE se retrouvent ainsi huit formes de profil différents, et une relation contractuelle organisée autour de quatre contrats. Par ailleurs, comme dans toute entreprise, la CAE emploie aussi des stagiaires et des apprentis. Le tableau souligne

Profil	Combinaison / Type de contrat
Porteur de projet non salarié	CAPE
Entrepreneur-salarié non-associé	CESA
Entrepreneur-salarié associé	CESA
Salarié-structure non-associé	CDD, CDI, CESA
Salarié-structure associé	CDI, CESA
Gérant-entrepreneur	CESA
Gérant-salarié	CDI

l'utilisation privilégiée du nouveau contrat de travail CESA, signe d'un dépassement de la norme d'emploi.

Néanmoins, le CDI reste largement utilisé pour les personnels de la structure, bien que la CAE puisse légalement aussi utiliser le CESA. Si effectivement, l'utilisation différenciée du CESA ou du CDI correspond à l'activité visée : support & administratif pour le salarié-structure / activité entrepreneuriale pour l'Entrepreneur-Salarié, elle peut être aussi élément d'incompréhension et de tension entre les membres de la coopérative.

*« il y a en toujours un ou deux pour dire aux filles [service comptabilité et accompagnement] qu'elles sont payées grâce à leur chiffre d'affaires.... Mais bon, cela reste rare » (gérant-CAE 3)*

Le salarié en CDI reçoit une rémunération stable, construite à partir d'un prélèvement sur le chiffre d'affaires ou la marge brute d'entrepreneurs salariés en CESA. Eux-mêmes perçoivent une rémunération variable et instable car basée sur le prix du marché [vente de prestations ou de produits]

On remarque cependant que la norme était le CDI dans la CAE jusqu'à la loi de 2014 : c'est donc bien l'acteur public, en concertation avec une large majorité des représentants des CAE qui a imposé ce nouveau contrat. La situation illustre la complexité des formes d'emploi hybrides et de la segmentation croissante des marchés (Ch.Azaïs, 2006). En termes d'organisation et de dynamique collective, il faut aussi s'interroger sur le changement que pourrait entraîner le passage au CESA de l'ensemble des membres. Le CESA peut permettre de supprimer la différenciation de statuts à l'intérieur de la CAE, et renforcer potentiellement la cohésion au sein de la CAE, mais cela conduirait également à l'accentuation de la rupture avec le rapport salarial, en actant l'abandon du CDI classique comme norme de référence.

## 1.2.Des relations humaines et professionnelles en recherche d'équilibre

Une forte dynamique relationnelle entre les différents statuts et profils professionnels semble exister dans les CAE interrogées. On note cependant des interrogations et des points de vue potentiellement divergents, mais qui doivent être mis en lien par la taille et les objectifs de la CAE, en particulier au niveau de l'accompagnement à la création ou du soutien au développement des activités.

*« La relation avec les entrepreneurs c'est assez facile. Ils comprennent qu'on ne peut pas tout faire. Enfin, on a quand même un peu cadré tout cela parce qu'avec 'FFFF'[ancienne salariée] ils appelaient à n'importe quelle heure sur son portable » (salariée-associé, CAE2)*

L'obligation posée par la loi 2014 d'aller vers le sociétariat impulse une importante remise à plat du fonctionnement des CAE : cela se traduit par la mise en place d'une organisation plus verticale et des relations entre parties prenantes à structurer, en particulier dans le rapport entre l'Entrepreneur-Salarié et la structure.

Les salariés de la structure sont d'abord peu nombreux par rapport à l'ensemble des entrepreneurs (Entrepreneurs-Salariés et CAPE), en moyenne 0,7 à 1 ETP salarié-structure pour 20 entrepreneurs.

*« On a eu plusieurs changements ces dernières années, car c'est difficile pour certains salariés de devoir s'adapter continuellement. Ici on a tous des fonctions assez diverses. On est à la fois seul mais en même temps il faut faire avec les autres. On a les réunions hebdo pour échanger. Mais il ne faut pas oublier qu'on est là d'abord pour les entrepreneurs » (gérante CAE3)*

La fonction comptabilité est au cœur de la création de valeur, et demande une forte dextérité intellectuelle car il s'agit à la fois de gérer un large portefeuille d'activités des entrepreneurs mais aussi la comptabilité de la structure, et enfin celle de la coopérative. La fonction d'accompagnement est tout aussi centrale dans les CAE : pour cela, la coopérative va chercher à s'entourer de profils variés tant en termes de qualifications que d'expériences. L'objectif est de pouvoir fournir une approche d'accompagnement diversifiée aux entrepreneurs mais aussi de développer un relationnel renforcé entre accompagnant et entrepreneur.

*« Nous avons des entrepreneurs qui ont des attentes différentes, quelquefois des fortes personnalités. La relation c'est complexe à créer. On ne cherche pas à avoir les mêmes profils. Au moment du comité de validation, on essaie de répartir les entrepreneurs en fonction aussi des affinités, car sinon cela peut tout bloquer » (gérante, CAE7)*

Ainsi, si la qualification professionnelle est importante pour les salariés de la structure, les aspects relation interpersonnelle et travail en collectif sont indispensables ; d'autant plus que la personne doit agir dans un cadre mouvant et peu structuré du fait de l'augmentation du nombre d'entrepreneurs, mais aussi du cadre coopératif qui se veut plus souple.

*« On est en pleine réflexion avec d'une part le passage au sociétariat, mais aussi sur la forme d'accompagnement qu'on peut fournir. On s'est structuré pour monter à 150 entrepreneurs. C'est sûr qu'il faut réfléchir du coup sur notre organisation interne. On est en train de faire une sorte d'organigramme, des fiches de postes.... Bon la grille de salaire, on leur a dit de la refaire. C'est bien ils nous ont écouté. On va se revoir d'ici la fin de l'été ». (Salarié-structure, CAE5)*

Les relations salariales au niveau de la structure CAE sont imprégnées d'une flexibilité fonctionnelle, qui a déjà été analysée dans les SCOP (JY Juban, 2015). Alors qu'elles s'organisaient à partir d'un modèle de fonctionnement très souple, les CAE, au moins pour les plus importantes d'entre elles, sont amenées à adopter un mode de management plus vertical.

## Section 2 – Des relations salariales entre flexibilité et sécurité

### 2.1. Le CAPE, un contrat commercial comme porte d'entrée dans la CAE.

Ce contrat créé par la loi pour l'initiative économique [Dutreil] de 2003 est un contrat de droit commercial qui définit un rapport proche d'une relation de travail, autour de l'accompagnement à la création d'activité et d'emploi, entre la CAE et un porteur de projet.

L'objectif du CAPE est de permettre au porteur de projet d'être aidé sur l'étude de la faisabilité et la mise en œuvre de son projet. Le CAPE est aujourd'hui utilisé par l'ensemble des CAE rencontrées lors de l'enquête. Mais c'est une forme contractuelle qui a fait débat et suscité des oppositions entre les réseaux Coopéa et CPE.

Sa forme juridique de droit commercial avait conduit à des craintes de certaines CAE de voir apparaître une relation commerciale et non salariale, à l'opposé de la démarche initiale. Le CAPE a, néanmoins, passé l'épreuve du temps et a aussi permis de capter des subventions à l'accompagnement à la création d'activité.

*« Nous on fait aussi des CAPE, mais on regarde un peu ça de loin, car cela reste un contrat commercial. Avant on faisait signer une convention. Ça marchait bien aussi. Je sais pas si c'est bon d'être sur une relation un peu entre deux, une sorte de mélange entre droit du travail et commercial »*  
(gérant CAE2)

La relation établie par le CAPE se concrétise par un contrat écrit incluant un certain nombre d'éléments contraignants pour les deux parties, notamment les délégations transmises par la CAE au porteur, en termes de prestations pouvant être réalisées et d'engagement des dépenses. Le porteur de projet va pouvoir utiliser le numéro SIRET de la CAE pour prospecter et trouver des prestations à réaliser.

Le CAPE peut être signé sur une période d'un à 12 mois, et renouvelable deux fois, soit un maximum de 36mois. Le CAPE se rapproche par plusieurs aspects d'une relation salariale, notamment quant à la définition d'une rémunération.

En effet, l'intérêt du CAPE, au-delà de l'accompagnement fourni par la CAE, est de permettre au porteur de projet de disposer d'un compte d'activité qui sert à gérer les recettes et dépenses liées à son

activité. Ce compte est alimenté par les prestations réalisées par le porteur de projet, et géré administrativement par la CAE [émission de la facturation, enregistrement comptable, traitement du résultat...]. Le contrat CAPE s'inscrit dans les différents dispositifs d'aide à la création d'entreprise, et permet au porteur de projet de bénéficier d'éventuels financements sociaux [ARE, RSA...].

Le contrat CAPE précise qu'une rémunération peut être perçue dès lors que le compte d'activité est suffisamment approvisionné. Au sein des CAE, le CAPE et le compte d'activité doivent servir en priorité à développer la trésorerie nécessaire à assurer le besoin en fonds de roulement. Le compte d'activité a d'abord pour objectif de servir à tester l'activité, c'est-à-dire à payer les dépenses liées au projet. Dans certaines CAE, le CAPE permet de construire un complément de revenu à partir du remboursement de frais annexes (transport, téléphonie, fluide...).

*« En fin d'année, c'est une bonne période de vente pour mon activité. Et comme j'avais rentré pas mal d'argent sur les trois derniers mois, j'ai vu avec eux pour pouvoir me rembourser des frais. Rien que sur les frais de transport, cela me fait un bon petit complément » (CAPE, CAE1)*

*« Pour moi, le CAPE c'est super, car en fait mon activité ne me coûte rien.... Enfin, cela ne me rapporte pas vraiment non plus, mais en tous les cas je perds pas d'argent car je me rembourse ma matière première et un peu les kilomètres. Et puis, cela me permet d'aller à mon rythme, des fois je peux beaucoup travailler et puis à d'autres moments je dois m'arrêter. Du coup c'est bien adapté à ma situation » (CAPE, CAE2)*

Si l'activité se développe rapidement, il est également possible alors de dégager une rémunération sur laquelle seront déduites les différentes cotisations sociales.

A travers cette disposition, le CAPE contrat de droit commercial établit le lien avec le droit du travail, et se présente de fait comme une relation d'emploi hybride : Pôle Emploi considère d'ailleurs le CAPE comme une reprise partielle d'activité, permettant ainsi le cumul avec le traitement ASSÉDIC et permettant également un allongement des droits si une rémunération est produite lors du CAPE.

En cas de sortie du CAPE, la trésorerie disponible sur le compte d'activité peut être transformée en salaire, et faciliter le maintien ou le droit au chômage.

*« La situation a été pas facile en fait ces derniers mois. J'arrive presque au bout de mon CAPE, et il a fallu réfléchir sur la suite. Pour l'instant, je n'y ai pas touché [à la trésorerie] car mon mari a un revenu qui nous permet de tenir. Mais il va falloir que je prenne une décision d'ici septembre. Si*

*l'activité ne décolle pas assez, alors je pourrais me payer quelques mois avec ce qu'il y a sur le compte d'activité. J'espère que cela me permettra au moins de refaire des droits aux chômage »*

*(CAPE, CAE3)*

Le CAPE agit alors comme un élément de sécurisation professionnelle, et fournit à la CAE le moyen d'accompagner les porteurs de projet, et de leur éviter les conséquences d'un échec de la création d'une activité indépendante.

## 2.2 Le Contrat d'Entrepreneur Salarié Associé : institutionnaliser la flexibilité salariale.

Le CESA est la dernière forme de contrat de travail né de la Loi ESS de 2014. Il se présente sous la forme d'un contrat à durée indéterminée, spécifique à la Coopérative d'Activité et d'Emploi et à la fonction d'Entrepreneur-Salarié. Le CESA se rapproche des contrats de travail payé à la tâche, à la mission ou au forfait, et institutionnalise la flexibilité salariale.

Le montant de la rémunération est déterminé à partir de l'activité de l'Entrepreneur-Salarié, indépendamment du travail effectif.

La notion d'heures travaillées est exclue dès lors du champ du contrat. Le CESA tend dans ce sens à se référer au contrat pré-fordien, et se situe dans la même lignée notamment que le statut de VRP multicarte au sens où il implique une rémunération fixe et une rémunération variable.

*« Le CESA c'est comme le CAPE, on regarde prudemment. On a discuté avec d'autres CAE du réseau. Ça nous interpelle pas mal ces formes de contrat. Pour l'instant on a pas a priori d'obligation de faire basculer les anciens contrats en CDI vers le CESA. On devra voir tous ensemble ce que l'on fait pour les nouveaux entrants » (gérant, CAE2)*

La problématique centrale relevée dans le CESA par rapport au CDI se situe au niveau de la mise au travail [type d'activité à réaliser] et au niveau de rémunération à atteindre. C'est ici un point de comparaison avec le contrat de travail d'un VRP dont les termes utilisés sont relativement similaires. Le CESA, dans son contenu, masque l'indépendance réelle de l'Entrepreneur-Salarié dans le choix et le niveau d'activité à atteindre. Le contrat CESA donne en effet l'impression d'une consigne émanant de l'employeur, alors que ce sont des éléments amenés par l'Entrepreneur-Salarié, même si l'accompagnant peut fournir des conseils d'ordre de type stratégie commerciale.

La mise au travail est bien individuelle et repose uniquement sur l'Entrepreneur-Salarié.

Néanmoins, le CESA définit de fait le niveau de subordination établi entre l'Entrepreneur-Salarié et la coopérative.

Enfin, le CESA permet juridiquement de différencier la CAE d'une société de portage salarial, alors que le principe de recherche d'activité et de réalisation de la prestation est établi sur le même principe d'entrepreneariat individuel.

Le contrat de portage salarial s'inscrit dans la lignée des contrats d'Intérim et de mise à disposition de main d'œuvre, et à son propre type de contrat. De son côté, le CESA vise à lier l'Entrepreneur-Salarié à la coopérative, et précise les engagements de chacun (accompagnement, participation à la vie coopérative, respect des valeurs). Le CESA codifie une relation salariale particulière partant d'une activité entrepreneuriale individuelle vers l'intégration au sociétariat et à une organisation collective.

*« J'ai signé mon CESA il y a seulement un mois. Je suis allé à la coopérative pour rencontrer la gérante. On a rediscuté de tout cela. L'idée c'est de devenir associé. C'est bien marqué dans le CESA, il faut s'engager. Moi je suis encore loin, mais l'idée de s'impliquer c'est pas mal aussi » (ES non associé, CAE1)*

Si le CESA a été élaboré pour les Entrepreneurs-Salariés, il peut aussi devenir un outil de management de la structure CAE. Ainsi, certaines CAE contractualisent une relation avec un CESA pour réaliser une mission pour la structure, c'est-à-dire avec un objectif collectif et non individuel.

L'approche est ambiguë, comme cela a été dit précédemment, et pourrait conduire à accroître la flexibilité salariale : le CESA peut permettre de contourner des éléments de réglementation (paiement de primes de précarité pour un CDD, horaire de travail...). Mais l'utilisation du CESA dans le cas de salariés-structure *associés* peut aussi contribuer à considérer que l'ensemble des membres de la coopérative sont au même niveau et renforcer la cohésion collective.

*« J'ai d'abord eu un CDD de 6 mois, et puis ils m'ont proposé de continuer de travailler avec un CESA. Ils avaient en fait des financements pour des projets de formation, mais c'était fluctuant. Le CESA permettait de lier le contrat avec l'obtention des financements.... Pour ma part, je trouve qu'être en CESA c'est bien car cela me donne aussi la possibilité de développer une autre activité à l'intérieur de la coopérative, car le CESA ne me donne qu'un travail à temps partiel » (ES & Salarié structure, CAE5)*

### Section 3 – Un processus émergent de recrutement des Entrepreneurs-Salariés

Le principe d'une entrée à tout type de porteur de projets est établi par les chartes des CAE et leurs obligations vis-à-vis des financements reçus au titre de l'accompagnement. Il existe cependant un débat et des points de vue potentiellement divergents sur le degré d'ouverture de la CAE. L'enquête de terrain a cherché à identifier s'il existait des modalités et des pratiques, mises en œuvre par la CAE, pour recruter des profils d'Entrepreneurs-Salariés plus adaptés à la stratégie collective de la coopérative.

#### 3.1 Identifier un parcours de recrutement des Entrepreneurs-Salariés

Cette approche a consisté à déconstruire le processus de sélection du porteur de projet en CAPE puis de l'Entrepreneur-Salarié. L'idée sous-jacente est d'envisager que la CAE est une organisation en elle-même autonome (S.Veyer, 2011) et qu'elle se construit au-delà de l'activité des Entrepreneurs-Salariés. Le collectif est davantage qu'une mise en commun des activités individuelles, et impulse la création d'une structure commune [ou entreprise partagée dans le vocabulaire des CAE] qui va poser ses propres règles et mécanismes de régulation.

La grille ci-après permet de faire émerger quelques éléments de discussion, et met en avant la contribution à la réalisation des deux hypothèses formulées dans le 1<sup>er</sup> chapitre.

Ainsi, si la première période des CAE s'est adressée à un large ensemble de porteurs de projet, il semble qu'un mécanisme d'identification des profils de personnes les plus adaptées soit en cours de constitution de manière informelle, ou même plus formalisé pour certaines CAE. Cette identification des profils vise potentiellement à développer la valeur économique de la coopérative et à faciliter l'entrée de personnes pouvant s'inscrire dans une logique de sociétariat. L'obligation faite par la Loi 2014 de devenir associé au maximum trois années après l'entrée en CAE (CAPE inclus) pousse la coopérative à travailler la dimension collective plus rapidement qu'auparavant, et finalement à prioriser les accompagnements des entrepreneurs pressentis comme pouvant s'investir à long terme dans la CAE.

Mise en parallèle des étapes et objectifs de recrutement

<b>Entreprise classique</b>	<b>CAE</b>
<b>Définition du poste (objectif / profil) &lt;=&gt; Recruter pour :</b>	
Développer un nouveau produit Maintenir la place de l'entreprise dans l'environnement concurrentiel Remplacer un départ ou une absence de salarié	Développer la CAE (recherche d'une taille critique) Elargir le champ des activités Intensifier le nombre d'activités proposées Maintenir un flux dynamique entrée/sortie
<b>Identification des RH nécessaire par :</b> Fiche de poste Communication en fonction du profil recherché	<b>Identification des profils-type CAE par :</b> Communication ciblée / Partenariat spécifique (Tiers Lieux / espace coworking / structure ESS...)
<b>Processus de recrutement</b>	
Entretien de sélection	Information collective / Entretien individuel
Vérification des qualifications et diplômes	Vérification des qualifications et certifications pour les métiers spécifiques. Validation du projet.
Période d'Essai (contrat de travail / droit du travail)	CAPE (contrat d'accompagnement / droit commercial)
⇒ Evaluation des savoir-faire (connaissances du métier) et savoir-être (adaptation à la fonction et à l'entreprise)	Accompagnement et bilan sur les potentialités de l'activité et de l'entrepreneur à développer l'activité ⇒ Evaluation de la compétence
<b>Process d'intégration à travers le...</b>	
Contrat de travail - CDI	Contrat d'Entrepreneur-Salarié Associé - CESA
<p align="center"><b>Objectif de l'entreprise :</b></p> Développer la valeur économique de l'entreprise Contribuer à une GPEC proactive ⇒ Evaluation Professionnelle	<p align="center"><b>Objectif de la CAE :</b></p> Développer la valeur économique de l'activité ES Développer la contribution financière coopérative Amener l'ES vers le sociétariat et la vie coopérative ⇒ Entretien d'accompagnement
<p align="center"><b>Perspective du salarié :</b></p> Evolution dans l'entreprise (poste, responsabilité, rémunération)	<p align="center"><b>Perspective de l'Entrepreneur-Salarié :</b></p> Evolution dans la CAE (vie coopérative et sociétariat) ⇒ Statut d'Associé
<b>...et par une prise en compte différente de la rémunération :</b>	
⇔ Mode de rémunération adapté aux objectifs de l'entreprise et fixée par celle-ci (modulation, avantage, intéressement...)	⇔ Lien avec Hypothèse 1 – Mode de rémunération dépendant du marché et principalement de la compétence de l'entrepreneur  ⇔ Lien avec Hypothèse 2 = Hypothèse 1 + L'organisation collective contribue à améliorer le niveau de rémunération + Des éléments subjectifs (qualité de vie, qualité du travail) contrebalancent la recherche d'une forte rémunération

Source, auteur

### 3.2 Identification des futurs porteurs de projets.

Le principe originel de la porte ouverte se maintient, et reste pour certains une condition non négociable :

*« On a discuté de cela. Je leur ai dit que si on ciblait davantage alors moi je partais : il faut laisser l'opportunité à des personnes de développer leur projet. Cela peut créer de bonnes choses quelquefois » (gérante, CAE1)*

L'organisation des informations collectives et individuelles sont en elles-mêmes un outil pour poser un filtre, tout au moins sur l'engagement collectif souhaité par la CAE

*« Nous on accepte tout le monde. Mais déjà à la sortie de l'info collective, tu vois bien ceux qui ne reprendront pas contact, quand on leur a expliqué qu'ici il fallait vraiment s'impliquer... beaucoup de gens ils avaient pas imaginé cela. C'est pas leur truc » (co-gérant, CAE2).*

Au-delà d'un accompagnement non-sélectif, la question du coût de l'accompagnement et du temps nécessaire pourrait devenir une contrainte à maîtriser dans un contexte de raréfaction des financements publics, notamment au niveau de la Région et du Fond Social Européen.

Actuellement, environ 70% des porteurs de projet accueillis quittent la CAE au cours des trois premières années, et la moitié de ceux qui sortent le font dès la première année (CG SCOP, 2014). Cela signifie que les deux tiers des accompagnements conduisent à une sortie de la CAE et non à une intégration. Au regard de la seule mission d'accompagnement à la création d'activité, cet élément pourrait être considéré comme neutre, mais dans une perspective de CAE dont l'objectif est aussi d'amener le développement d'activité en son sein, cela peut apparaître comme une perte de temps et d'énergie.

Le coût d'un accompagnement est estimé en CAE à environ 2500 euros annuel : les subventions apportent environ 50% de la somme. La différence est donc supportée par la contribution financière des Entrepreneurs-Salariés. Ceci amène certaines CAE à se questionner sur un plancher minimal de contribution (donc un filtre financier) et/ ou une réorientation vers certains profils.

Ainsi, par exemple avec le développement des CAE, on assiste à une arrivée de candidats par le bouche à oreille, ce qui peut conduire et faciliter un recrutement par cooptation. Cette forme de recrutement, déjà à l'œuvre dans l'entreprise classique<sup>2</sup> permet d'obtenir une certaine garantie pour l'entreprise mais

---

<sup>2</sup> Selon l'APEC, 37% des cadres seraient recrutés par des mécanismes de cooptation. Source : <https://www.regionsjob.com/conseils/quest-ce-que-la-cooptation.html>

aussi de réduire ses coûts en recrutement. Afin d'assurer une meilleure gestion des risques juridiques et financiers, une entrée par cooptation pourrait se développer.

*« Chez CAE7, il faut déjà 3 années d'expériences professionnelles pour rentrer. Moi, je connais une personne qui est à la fois un ami et quelqu'un que je fais travailler quelquefois. Il est aujourd'hui intéressé parce que je lui ai décrit de CAE7. Il va aller à la réunion d'information... Je pense que c'est bien si celui qui veut rentrer connaît déjà un entrepreneur... c'est rassurant parce qu'on a déjà eu des problèmes qui ont coûté très cher à CAE7 » (ES – président CA, CAE7)*

Certaines CAE mettent également en place un système d'information auprès des portes d'entrées leur permettant de cibler leurs futurs entrepreneurs.

*« J'interviens beaucoup dans les Tiers Lieux, les espaces coworking.... On s'est dit qu'il serait intéressant d'avoir des entrepreneurs qui ont déjà du chiffre d'affaires et de l'activité bien installée... c'est clair qu'il y a des gens au RSI qui galèrent. Alors si on peut les prendre c'est bien. » (Salarié structure – CAE5)*

### 3.3 Vers un processus de recrutement des Entrepreneurs-Salariés ?

Bien qu'il n'y ait pas une similarité exacte avec un schéma d'entreprise classique, certains éléments démontrent cependant que les futurs entrepreneurs peuvent être choisis en fonction d'une vision de la CAE, et potentiellement d'une certaine stratégie de développement.

*« Le CAPE ça nous permet aussi de mieux apprendre à connaître la personne. Tu as des gars qui parlent bien, et qui vont se glisser chez nous mais ils pensent qu'ils vont se faire de l'argent comme cela. Du coup, l'accompagnant va les orienter sur autre chose, mais pas chez nous » (ES, CAE7)*

*« Moi, je suis très vigilante sur les métiers de bien-être. On a beaucoup de jeunes qui viennent. Mais cela va être difficile pour elles. De toute façon, on demande les diplômes. Il faut pas faire n'importe quoi avec ces métiers » (Gérante CAE1)*

*« On se pose beaucoup de question sur le développement du chiffre d'affaires en interne. On commence à avoir des marques à l'interne dont les membres s'apportent des affaires. Alors si on arrive à étoffer cette dynamique c'est bien pour les membres et aussi pour la coopérative qui aura plus de contribution. De toute façon, on a aussi moins de financement pour faire l'accompagnement. Il va falloir trouver un équilibre et peut être faire rentrer plus de personnes avec du chiffre d'affaires ou une bonne capacité de développement » (ES- membre CA. CAE3)*

### 3.4 Un mode de rémunération non incitatif

Alors que dans l'entreprise classique, le mode de rémunération est l'aboutissement du processus de recrutement et le fruit d'une négociation, la rémunération ne semble pas être utilisée comme un élément de négociation salariale, même pour les salariés-structure :

*« Ils m'ont proposé un 24 heures, avec 1100 Euros/net. C'est pas beaucoup mais je fais le travail que j'aime. C'est dynamique, je bouge, je fais des super rencontres.... Je ne pense que c'était pas négociable. Je n'ai pas essayé. Ce n'est pas dans l'esprit ici » (salarié-structure, CAE6)*

Chez les Entrepreneurs-Salariés, la question de la rémunération est le fruit souvent d'une longue réflexion et est généralement intégrée à d'autres facteurs plus qualitatifs ou pragmatiques :

*« Avant j'étais à environ 2200 Euros/net mais j'avais l'impression de faire le boulot du patron. Il n'y connaissait pas grand-chose.... Maintenant, je me mets un salaire de 1300 Euros, et j'ai du temps pour moi et la famille.... Si je veux je sais que peux augmenter mon activité, mais cela me suffit pour l'instant » (ES –CAE7)*

*« On est parti [avec l'accompagnante] sur un salaire de 400 Euros par mois, en fixe. Avec la prime cela va me faire autour des 600-800 Euros. Cela devrait le faire à peu près comme quand j'étais auto-entrepreneur. Un peu moins tout de suite, mais il faut que je pense à la retraite donc je m'y retrouverai plus tard » (ES-CAE1)*

L'enquête de terrain tend ici à corroborer des situations que l'on retrouve également dans les SCOP (Boissin & al, 2015) sur le caractère moins prédominant du niveau de rémunération, au profit d'autres éléments qui valorisent davantage la qualité de vie professionnelle et la dynamique collective.

## Section 4 – La CAE, une organisation productive à double entrée

### 4.1. La CAE comme structure d'accompagnement à la création d'activité

Le principe est proche de celui de la couveuse d'entreprise et des missions réalisées, dès les années 90, par les Boutiques de Gestion. La CAE permet à toute personne souhaitant développer une activité et/ou créer son emploi de réaliser ce projet en limitant les risques et en bénéficiant d'un accompagnement avec d'autres personnes engagées dans la même démarche, sans avoir à assurer l'administration et la facturation.

La CAE entre ici, comme d'autres structures généralement de forme associative, dans le cadre de la loi sur l'initiative économique (Loi Dutreil, 2003) qui comme cela a été précédemment présenté a défini le CAPE. Ce contrat de droit commercial permet ainsi, aux porteurs de projet, de tester leur activité, et

à la CAE de bénéficier des financements. L'Entrepreneur-Salarié est rémunéré au prorata du chiffre d'affaires réalisé, déduction faite des cotisations sociales (salariales et patronales) et de la participation aux frais de la structure. Concrètement chaque Entrepreneur-Salarié verse une contribution coopérative d'environ 10 % de son chiffre d'affaires ou de la marge brute pour couvrir les frais de structure de la CAE. En contrepartie, la coopérative prend en charge le suivi administratif de chaque Entrepreneur-Salarié : règlement des cotisations sociales, reversement de la TVA...

Cette approche renvoie à des conceptions différentes tant du point de vue de l'acteur public qu'entre les CAE. Les politiques publiques, en particulier celles visant la mise à l'emploi des demandeurs d'emploi, orientent alors fortement leurs actions. La création d'activité devient un dispositif d'activation à travers des mesures d'incitation (F.Darbus, 2006 / Abdenour, 2014) dans le cadre de la modernisation du service public de l'emploi (Beraud, Eydoux, 2009). La CAE est dans ce cadre-là un dispositif et un opérateur devant satisfaire un certain nombre de critères : implantation territoriale, compétences d'accompagnement, moyens humains et matériel... évalués dans le cadre d'appel d'offre (ou de projet, pour certains financements passant les Unions Régionales des SCOP). Des objectifs quantitatifs (nombre de réunions, nombre de personnes suivies, nombre entrées-sorties) sont fixés, avec le risque dans certains cas de ne pas accéder au financement.

*« Je suis allé à la réunion au niveau régional. Ils m'ont dit 'aller encore pour cette année, mais si l'année prochaine vous n'êtes toujours pas dans les chiffres [indicateurs] cela sera plus possible'. Je me suis levé. Je leur ai dit que leur sub' ils pouvaient se la garder.... Finalement ils devaient être contents car cela leur en faisait plus à se partager. Mais nous, on ne veut plus travailler comme cela. Cela n'a pas de sens » (co-gérant, CAE2)*

Au sein des CAE cette approche devient de plus en plus discutée, d'une part parce que les subventions ne couvrent pas la totalité du coût estimé de l'accompagnement (environ 2500 Euros/année), et qu'une certaine forme de course à la subvention peut exister, mais aussi par l'évolution du modèle de la CAE, notamment la présence d'Entrepreneurs-Salariés souhaitant renforcer le développement des activités.

*« Nous avons décidé en dernière AG de consacrer plus de temps aux entrepreneurs déjà bien installés, qui sont en plus souvent associés. C'est important parce qu'ils contribuent financièrement et parce qu'ils pourraient aussi apporter plus de chiffre d'affaires. Et puis, je crois qu'on avait un peu négligé cette phase de consolidation car on sait qu'après deux-trois ans il faut redonner de l'énergie. Il y a beaucoup d'entrepreneurs qui arrêtent. C'est dommage parce qu'on pourrait les aider » (ES-membre CA- CAE5)*

L'accompagnement à la création d'activité restent néanmoins au centre du process d'organisation de la CAE pour des raisons diverses mais relativement complémentaires :

- continuer à accéder à des financements publics nécessaire au fonctionnement de la coopérative ;
- maintenir la CAE sur un marché concurrentiel, face au portage salarial et à la micro-entreprise ;
- assurer une visibilité institutionnelle, en participant aux différents espaces de dialogue (politique, financement, réseaux...) ;
- capter de nouveaux porteurs de projets qui deviendront les futurs associés de la CAE.

Ce dernier élément est la source de la régénérescence de la coopérative, d'autant plus que le taux de sortie reste important même après plusieurs années. Selon, la CG SCOP, seulement 17% des entrepreneurs rentrés en 2007 étaient encore présents en 2014, soit à peine sept années plus tard. L'accompagnement à la création d'activité contribue à la pérennité de la coopérative, en renouvelant ses ressources humaines ce qui apporte une dynamique à l'organisation (nouvelles activités, nouvelles visions) et une capacité financière.

*« Nous avons bien travaillé notre modèle. Il faut que l'on continue à accueillir des nouveaux, tout en étant vigilant sur leur motivation. Mais c'est important, notamment parce que cela nous permet de nous sécuriser financièrement. On est sur une activité qui peut engendrer des gros coûts en cas de défauts. Si on prend 10 personnes de plus et même si on estime le risque à 10%, l'augmentation va couvrir le risque » (gérante, CAE7)*

*« On s'est dimensionné pour être en capacité d'avoir 150 entrepreneurs. On est un peu en dessous parce que l'année dernière on a eu moins d'entrée et qu'on n'a quand même pas mal de sortie. Je pense qu'on devrait y arriver cette année ou l'année prochaine. C'est notre objectif pour maintenir la capacité de la coopérative » (cogérant CAE5)*

#### 4.2 La CAE, une coopérative d'entrepreneurs

Comme cela a déjà été évoqué, la création des deux réseaux Coopéa et CPE a été largement impactée par cette approche autour de la substance de la coopérative.

Au-delà de la dénomination se trouve les interrogations sur la capacité ou non des porteurs de projet à développer une activité viable et durable, et pour la CAE de ne pas être une fabrique à travailleurs pauvres (F.Darbus, 2006).

La première partie dédiée au cadre théorique a identifié et clarifié l'idée d'entrepreneur à la fois en tant que profil d'individu ayant une vision et un objectif professionnel précis (prise de risque / capacité de coordination), mais aussi l'entrepreneuriat décliné dans sa forme de l'*entrepreneur de soi-même* dont les études ont souligné le faible impact de la création d'emploi sur le chômage. Une large majorité des

emplois créés sont en micro entreprise sans réelle capacité de développement et de transformation de la création d'activité à celui d'entreprise génératrice d'emploi.

L'entrepreneur, au sens de la CAE, s'écarte du profil théorisé de celui de l'économie de la firme, mais intègre au moins la compétence relationnelle et le positionnement sur un secteur d'activité capable de créer de la valeur marchande.

*« Moi, je l'ai dit je ne veux pas sélectionner. Des fois il y a des bonnes surprises. Il suffit qu'une personne ai cette capacité relationnelle, et elle arrive à se vendre » (gérante CAE1)*

Il a par ailleurs été vu, dans le chapitre précédent, que les CAE mettaient en place un certain nombre de filtres qui ont été analysés comme une forme de recrutement, mais aussi comme des garde-fous permettant à un porteur de projet en test d'éviter l'échec de la création d'entreprise.

*« On est arrivé à deux sur le même compte d'activité. Mon collègue s'est vite reposé sur moi pour les démarches commerciales. Moi je lui disais d'aller chercher des chantiers. Mais il n'y arrivait pas. Il a toujours été ouvrier. Ce n'était pas possible pour lui. Il a fallu qu'il comprenne que le fonctionnement était différent. Il a quitté la coopérative » (ES-CAE7)*

Le type d'activités accueillies dans les CAE posent également une forme de filtre à l'entrée et contribuent au ciblage des entrepreneurs, même si effectivement les domaines restent très larges.

Quoiqu'il en soit, le principe de coopérative d'entrepreneurs indique cette nécessité d'avoir une activité économiquement viable, ce qui tend à souligner que certaines personnes ne sont pas en situation de devenir entrepreneur :

*« Il faut quand même être sur un secteur qui existe vraiment. Tu peux pas vendre une prestation tous les six mois. C'est du temps et de l'énergie perdu pour tout le monde » (gérante CAE3)*

C'est dans ce sens aussi un contrepied à la conception de *l'entrepreneur de soi-même*. Pour les CAE porteuses d'une vision entrepreneuriale, il s'agit donc d'être capable de sortir un minimum de ressources pour accéder à la protection sociale.

L'enquête de terrain n'a pas permis de noter des considérations fortement divergentes entre les CAE interrogées. Au contraire, la question de l'accueil et de l'accompagnement des publics souligne des convergences ou divergences entre CAE, au-delà du positionnement entre coopérative d'entrepreneurs et coopérative d'emploi. C'est la capacité de la personne à assumer des fonctions autonomes qui ressort :

*« On avait un super informaticien. Il développait un programme unique. Le potentiel était énorme, mais il n'aimait pas vendre. Il faudrait qu'on arrive à trouver des solutions pour éviter à ces personnes de partir. C'est un manque pour la coopérative, mais pour l'instant on a pas encore l'organisation pour garder des personnes comme cela. » (ES-membre CA – CAE3)*

## EN CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE,

La Loi ESS de 2014 a permis de légitimer et légaliser l'action des Coopératives d'Activité et d'Emploi, en définissant un statut original celui d'Entrepreneur-Salarié Associé, et reflète la volonté de réguler l'apparition d'une zone grise de l'emploi entre salariat et travail indépendant.

A partir d'une enquête de terrain en Rhône-Alpes auprès d'une quinzaine d'Entrepreneurs-Salariés, le travail de recherche s'est intéressé à la formation de la rémunération en tant qu'élément central de la relation de travail au sein de la CAE.

Celle-ci est à la fois une unité économique et administrative, où s'exerce un entrepreneuriat individuel, et une entreprise collective attachée aux valeurs et principes de l'Economie Sociale et Solidaire.

La formule salariale proposée par la CAE se rattache aux mécanismes du marché, et suscite des interrogations à participer à un compromis salarial stable, car l'organisation de la CAE n'implique pas de division technique du travail. L'absence d'horaire, d'organisation du travail et une rémunération construite sur le chiffre d'affaires sont autant d'éléments d'une forme d'emploi éloignée du mode de production fordiste.

Si cette formule rappelle le principe d'une rémunération à la tâche et d'une subordination formelle et non plus réelle, comme un retour au premier temps du capitalisme industriel, et des premières organisations de travailleurs, l'enquête a permis aussi d'identifier la construction d'un cadre collectif, à travers la production de la valeur économique par la coopérative, de mécanismes de régulation et de reproduction.

L'enquête de terrain a cherché à explorer un scénario prospectif, élaboré par la BPI, dans lequel la segmentation des marchés du travail s'intensifie, et les individus contraints d'aller vers des emplois d'indépendant, soit par nécessité économique soit par volonté de rompre avec des méthodes de management.

L'analyse conduite au cours de cette deuxième partie du mémoire a mis en avant la spécificité de la formule salariale proposé par la Coopérative d'Activités et d'Emploi, et qui tend à vérifier la première hypothèse de recherche, à savoir que c'est une formule salariale instable et difficilement reproductible : seule une partie des Entrepreneurs-Salariés sont en mesure d'obtenir une sécurisation stable et pérenne tant en terme de rémunération que d'accès à une protection sociale similaire aux salariés.

La compétence est au cœur de cette nouvelle relation d'emploi, et ce sont les individus à forte capacité d'adaptation qui parviennent à pérenniser leur activité dans le modèle de CAE, dans un fonctionnement autour de la gestion de projet et de la mobilisation des savoirs.

La CAE se définit dans la famille des coopératives de production, dont le statut SCOP a permis également de s'adapter aux mutations du travail, avec le développement des SCOP de services (conseil, formation, informatique), et de redonner une dynamique collective face à des métiers de plus en plus individualisés. La CAE se différencie néanmoins des SCOP historiques par son objectif d'intégrer et regrouper son sein un large panel d'activités relativement différentes les unes des autres, mais aussi par son mode d'organisation qui implique une forme de mise au travail individuelle et non pas collective.

L'utilisation privilégiée du nouveau contrat de travail CESA démontre d'un dépassement de la norme d'emploi : alors que la norme était le CDI dans la CAE jusqu'à la loi de 2014, l'acteur public, en concertation avec une large majorité des représentants des CAE a imposé ce nouveau contrat. Si le CESA ancre la relation de travail dans une flexibilité salariale, ce nouveau contrat marque la spécificité des CAE et pose l'obligation d'aller vers le sociétariat.

L'Entrepreneur-Salarié Associé se retrouve ainsi davantage dans une structure collective mais qui nécessite dans de nombreuses CAE une importante remise à plat du fonctionnement des CAE, des relations entre parties prenantes à structurer, en particulier dans le rapport entre l'Entrepreneur-Salarié et la structure.

Le CAPE ouvre la porte d'entrée de la CAE, en permettant à un individu d'être accompagné dans sa création d'activité. A travers cette disposition, le CAPE contrat de droit commercial établit le lien avec le droit du travail, et se présente de fait comme une relation d'emploi hybride

L'enquête de terrain a identifié un processus émergent de recrutement des Entrepreneurs-Salariés, c'est-à-dire des modalités et des pratiques, mises en œuvre par la CAE, pour recruter des profils d'Entrepreneurs-Salariés plus adaptés à la stratégie collective de la coopérative.

Si le principe originel de la porte ouverte à toute initiative se maintient, il semble qu'un mécanisme d'identification des profils de personnes les plus adaptées soit en cours de constitution de manière plus ou moins formalisée pour certaines CAE, et vise à développer la valeur économique de la coopérative et à faciliter l'entrée de personnes pouvant s'inscrire dans une logique de sociétariat.

Cette évolution de stratégie pourrait à terme s'inscrire a contrario de la mission d'accompagnement à la création d'activité, mais on peut aussi y voir un signe de d'une organisation collective en structuration qui cherche à son propre modèle de croissance.

Si pour l'acteur public, la création d'activité devient un dispositif d'activation de la politique d'emploi dont la CAE serait un opérateur, de nombreuses CAE en tant qu'entreprise collective considère que l'accompagnement a aussi pour objectif de capter de nouveaux porteurs de projets et futurs associés de la CAE.

Face à des financements publics contraints, les CAE affinent leurs cibles et prospection, et se tournent pour certains vers des entrées par cooptation.

La rémunération ne semble pas être utilisée comme un élément de négociation salariale, même pour les salariés-structure. Dans ce sens, l'enquête de terrain à souligner une similitude avec les SCOP 'classiques' sur le caractère moins prédominant du niveau de rémunération, au profit d'autres éléments qui valorisent davantage la qualité de vie professionnelle et la dynamique collective.

## **PARTIE 3**

—

### **L'ENTREPRENEUR-SALARIE, FIGURE D'UNE HYBRIDATION DES FORMES D'EMPLOI**

L'Entrepreneur-Salarié est un acteur économique individuel car il porte seul la responsabilité de trouver ses sources de revenu. Mais il est aussi un acteur économique collectif car il travaille en interaction avec les membres de la coopérative pour développer sa propre activité, et construire l'organisation collective que représente la CAE.

La CAE a développé des outils comptables pour mener à bien ses missions de mutualisation et de soutien à l'Entrepreneur-Salarié (Chapitre 1). Partant d'une individualisation de l'activité et de la rémunération, la CAE cherche aussi à se doter de moyens financiers au niveau du collectif. Elle produit aussi un mode d'organisation et de management autour d'espaces communs. L'Entrepreneur-Salarié se trouve alors au centre d'un nouveau rapport au travail, dans lequel la compétence et la relation de service jouent un rôle prédominant (Chapitre 2).

## CHAPITRE 1–

### LA CONSTRUCTION D'UNE ORGANISATION COLLECTIVE : DEPASSEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT EN SOLO

Dans la CAE, la formation de la rémunération découle directement du chiffre d'affaires mais le mécanisme de transformation en salaire contribue à intégrer une démarche vers la création d'une entreprise collective (Section 1). La CAE a développé un mode de gestion et des outils comptables spécifiques à l'intégration d'activités économiquement indépendantes (Section 2). Cependant, si l'utilisation de ces dispositifs évite la mise en commun des chiffres d'affaires, et garantit un entrepreneuriat autonome, le modèle de CAE, tout en se distinguant de celui des autres formes de SCOP, permet la construction progressive d'une organisation collective.

#### Section 1. Un mode de rémunération construit sur l'entrepreneuriat individuel

Le statut d'Entrepreneur-Salarié est économiquement proche de l'entrepreneur individuel en ce qui concerne la formation de sa rémunération, établie à partir de son chiffre d'affaires.

Les points de comparaison avec le statut de salariés sont alors complexes, notamment sur des éléments comme le salaire horaire et le salaire de référence. La rémunération est gérée dans le cadre du marché et se traduit par un tarif de prestation.

La réintégration dans une logique salariale se fait cependant à deux niveaux.

D'une part, les Entrepreneurs-Salariés, souvent en lien avec leur accompagnant, fixent un objectif de rémunération nette. Celui-ci apparaît dans le CESA, et correspond alors à un salaire net. Cet objectif de salaire net se construit comptablement par déduction des cotisations à travers le salaire brut puis le salaire super-brut.

Ce dernier devient alors l'objectif économique à atteindre à travers la marge brute de l'activité, qui va elle-même déterminer le prix de la prestation.

*« Ma rémunération, c'est ma marge brute.... Le bulletin de salaire n'est pas lié à mon activité. C'est uniquement pour faire apparaître mes cotisations » (ES – CAE1)*

Il y a ici une différence importante avec l'entrepreneur individuel qui va généralement raisonner uniquement à partir de la marge brute et de sa trésorerie. Cette situation peut alors conduire à un risque de gestion en utilisant la trésorerie comme rémunération, et un risque personnel car l'entrepreneur individuel évacue les éléments de protection sociale.

Au-delà des problèmes de gestion du système du RSI, celui-ci est aussi vilipendé parce que des cotisations sociales y ont été introduites. Le mécanisme de cotisations appréhendé comme un système assurantiel contribue à cette opposition entre salariat et travail indépendant, alors même que la cotisation sociale est source de valeur économique (B. Friot, 2012).

Le statut de l'Entrepreneur-Salarié efface cette opposition en considérant que la protection sociale est partie intégrante du coût du travail, et donc du tarif d'une prestation. La CAE conduit l'Entrepreneur-Salarié à ne pas s'imposer une tarification trop basse qui le conduirait à brader certains éléments de son salaire, et tout particulièrement les cotisations sociales.

Le développement d'auto emploi incarne aussi cette dérive vers l'acceptation d'un travail à moindre coût et donc à moindre protection (Evraere / F.Darbus, 2006), et conduit à un rapport au travail de plus en plus individualisé. L'atomisation des relations salariales (Boyer, 2002) s'illustre par le développement de formes de plus en plus précaires : la micro-entreprise conduit au micro-emploi avec un micro revenu et une micro protection (N.Delvolvé & S.Veyer, 2011).

Le salaire en CAE, construit à partir d'une rémunération d'entrepreneuriat individuel, a donc, comme unique objectif, pour la coopérative de permettre aux Entrepreneurs-Salariés d'accéder à la protection sociale. Au-delà de cet aspect, les différents entretiens ont confirmé que le terme salaire ne renvoie aucunement au principe du salariat, notamment en termes d'heures travaillées effectives et de taux horaire. C'est un mécanisme purement comptable pour le plus grand nombre de répondants à l'enquête.

*« Je ne calcule pas les heures en fait. Je n'ai pas un coût à l'heure. Je pars de combien je veux gagner (salaire net), et cela me donne la marge brute à atteindre. A partir de là, cela me donne un prix journée. Bien sûr, je regarde si c'est réaliste. Moi cela me donne un coût à 300 Euro/jour. Je pense que je suis pas trop cher à ce tarif » (ES-membre CA-CAE7)*

Quelques données existent au niveau national (Etude CG Scop, 2015) et soulignent néanmoins de la faiblesse de la rémunération en CAE, toute proportion gardée puisque les données se basent sur la formule salariale classique (temps plein, SMIC Horaire).

Ainsi, selon l'étude CG SCOP, 49% des entrepreneurs salariés sont rémunérés au SMIC, et seulement 15% au-delà de 150% du SMIC. Ce taux passe cependant à 30% dans les deux cas (SMIC et > 1,5 fois le SMIC) des entrepreneurs salariés associés présents depuis plus de 3 ans. Le temps de travail quant à lui est en moyenne de 56 h par mois pour l'ensemble des entrepreneurs, et seuls 8% des entrepreneurs travaillent à temps plein. Ce taux monte à 19% pour les entrepreneurs salariés associés depuis plus de 3 ans.

Si l'enquête terrain a également mis en avant ces faiblesses, plusieurs éléments explicatifs permettent aussi de les comprendre.

Il s'agit tout d'abord des éléments liés à la faible capacité des entrepreneurs à développer leur marché, soit par manque de compétence, soit par manque de temps (pluriactivité, maladie...).

Il existe également des éléments en termes de qualité de vie qui viennent percuter une vision axée sur le seul niveau de rémunération, et qui vont se traduire par une insuffisance de revenu par rapport à ce que la personne attend.

*« Mon activité me permet d'avoir assez pour mes besoins. Après moi je fais pas mal de choses à côté, dans la coopérative, je suis aussi engagé dans les associations. Ça c'est important. Et même plus »*  
(ES-co-gérant. CAE3)

Le mode de rémunération n'est donc pas l'élément central du parcours en CAE comme cela a été vu dans le chapitre précédent. Des aspects externes [qualité de vie, projets annexes] mais aussi internes [conditions de travail, dimension collective, sociétariat, solidarité] doivent être pris en considération. On a alors une inversion de la logique salariale ; le salaire contrepartie de l'obligation à l'emploi dans l'entreprise libérale, bascule vers la rémunération comme contribution de l'investissement d'un individu dans un collectif de travail. Ces aspects sont démontrés par différentes études dans les SCOP (H.Charmettant & al 2015/ JY.Juban, 2015 / Mathé, Rivet, 2010) et spécifiquement dans les CAE (S.Stervinou, 2008 / S.Veyer & J.Sangiorno, 2006 / MC.Bureau & A.Corsani, 2014).

Le travail demeure bien au cœur du projet coopératif : par contre l'emploi, forme institutionnelle d'une relation salariale déséquilibrée, est remis en cause par les Entrepreneurs-Salariés, principalement par le rejet de la subordination mais aussi sur des aspects économiques de type rapport capital/travail.

Ce rapport dichotomique entre capital - travail est présent dans les CAE dont le projet sociopolitique semble plus affirmé et mené en parallèle du projet économique.

*« La CAE supprime la dimension employeur. Ce que devrait toucher l'employeur revient à l'entrepreneur de la coopérative.... Travailler dans la coopérative ça veut pas dire que cela va coûter plus cher à l'Entrepreneur-Salarié. Lorsqu'il prend un chantier, un patron intègre bien toutes les charges. Donc si une entreprise peut effectuer un chantier, un entrepreneur de la coopérative il est capable de faire payer le même tarif que l'entreprise et donc de payer toutes les charges. Il n'y a donc pas de problème sur un coût supplémentaire à payer toutes les charges » (gérante CAE7)*

*« Il ne faut pas oublier que si une entreprise embauche un gars, c'est qu'elle va inclure toutes les charges salariales et patronales dans le prix du produit. Et pour un entrepreneur chez nous c'est pareil. Ça ne va pas lui coûter plus cher de devoir payer lui-même toutes les charges. C'est un mauvais truc d'avoir séparé cotisations patronales et cotisations salariales. C'est juste pour faire passer un certain message aux salariés, leur montrer ce qu'ils coûtent à l'employeur. Mais ici on n'est pas là pour brader la protection sociale » (ES-cogérant CAE2)*

## Section 2 – Le compte d'activité, mécanisme comptable de l'individualisation du salaire

La CAE a mis au point des mécanismes comptables internes en lien avec la particularité de son organisation qui prend la forme d'un collectif d'activités économiques indépendantes. Le principe d'individualisation de la rémunération a conduit à la mise en place d'une séparation comptable et financière. Cependant, des éléments collectifs ont aussi été créés, dans le respect de la vision coopérative, mais aussi dans certains cas pour avancer vers la construction d'une organisation productive autonome.

### 2.1 Construction d'une organisation collective et séparation comptable des activités

Le statut d'Entrepreneur-Salarié légalise l'existence d'un compte d'activité propre, à partir duquel est créée la rémunération de l'entrepreneur. Ce compte n'a pas pour objectif d'être agrégé avec les autres comptes d'activité : l'entrepreneur est économiquement et comptablement indépendant. Son activité et son résultat lui appartiennent.

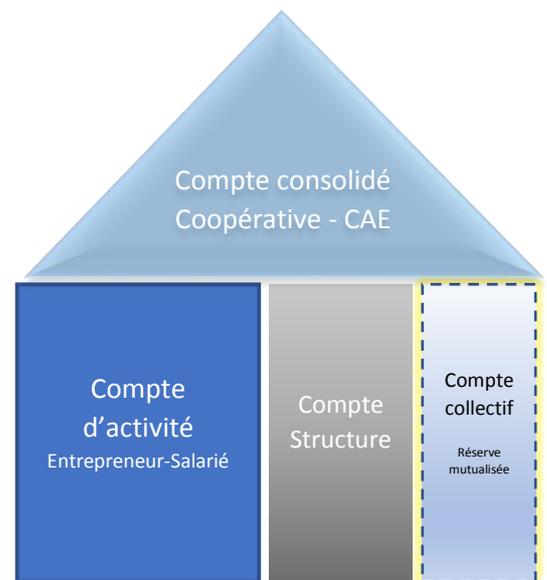
Le deuxième pilier est celui du compte comptable de la structure, au sens service support et de mutualisation. Ce compte est alimenté principalement par la contribution financière coopérative des entrepreneurs, au titre des services mutualisés. Elle est en moyenne de 10% du CA ou de la marge

brute selon les typologies des CAE. Ce compte peut -être également alimenté par les subventions reçues au titre de l'accompagnement à la création d'activité.

L'excédent éventuel produit par la structure peut venir alimenter la coopérative, et par la suite être redistribué sous forme de participation, en fonction du règlement intérieur.

Un troisième pilier a été mis en place dans certaines CAE et vise à créer un fond de réserve pour permettre le financement de certaines actions collectives, voire permettre à un entrepreneur de passer une mauvaise situation. On assiste ici à une forme de soutien mutualisé, signe du dépassement de l'individualité de l'entrepreneur vers l'intégration au collectif de travail. Ce troisième pilier peut être alimenté à partir de plusieurs éléments. Plusieurs CAE ont utilisé le crédit d'impôt reçu au titre du CICE pour créer ce troisième niveau. Il peut être aussi alimenté par une partie des frais kilométriques (l'entrepreneur reverse une partie de la valeur de ces frais), ou par une partie de l'excédent du compte d'activité.

SCHEMA - TRAITEMENT COMPTABLE EN CAE



Source : auteur d'après entretiens réalisés

*« On est en train de retravailler notre règlement. L'idée c'est de fixer un pourcentage de l'excédent qui serait attribué à ce compte collectif... la question c'est aussi de pouvoir éviter que tout remonte au niveau du compte de l'entreprise. Il nous faut avoir les moyens de pouvoir gérer des imprévus, des difficultés. » (ES-Cogérant-CAE2)*

## 2.2 La gestion de l'excédent comptable, une contribution à la démarche coopérative

La principale problématique à gérer au niveau du compte d'activité de l'entrepreneur est la gestion de l'excédent en fin d'année. En effet, l'obligation de consolider les comptes au niveau de la coopérative (comptabilité générale) pose la difficulté pour les entrepreneurs d'avoir un fonds de roulement suffisant. Certaines CAE utilisent les lignes comptables de provision pour essayer de garder quelques mois de salaire, mais au-delà de ces provisions, se pose la question de la remontée de l'excédent au niveau du report à nouveau et de la gestion de celui-ci. La CAE a un engagement envers l'Entrepreneur-Salarié de lui garantir l'accès à la rémunération qu'il a construit. Une forme d'ambiguïté peut alors émerger. La rémunération est constituée de la part fixe et variable identifiée dans le CESA. L'Entrepreneur-Salarié peut faire le choix en fin d'exercice de solder son compte, en se versant une

prime. Mais, le versement de cette prime peut alors avoir des conséquences en déclenchant des effets de seuils : perte éventuelle de l'avantage Fillon (dépassement du plafond), perte de financements lié au travail (RSA activité. Prime d'Activité. ARE) ou sociaux (aide au logement, allocation handicap-AAH...). La gestion de l'excédent devient de fait un élément déterminant de la rémunération de l'entrepreneur. A la différence de la rémunération des salariés fixée dans un cadre rigide (négociation salariale) garantissant une certaine stabilité, la rémunération en CAE doit s'adapter aux contraintes de l'entrepreneur. Dans ce sens, le maintien d'une rémunération permettant l'accès aux prestations sociales est aussi un élément de gestion et de stabilité à long terme pour l'entrepreneur :

*« C'est sûr qu'avec mon salaire (400 Euros) je dois faire attention. 'CCCC' [accompagnante-salariée structure] m'a conseillé de monter mon salaire car j'ai un bon chiffre d'affaires. Pour l'instant, je préfère me donner une prime en fin d'année. On doit discuter comment je vais gérer cela, car je voudrais pas perdre la prime pour l'emploi.... C'est bien d'avoir un bon salaire, mais j'ai déjà connu des baisses, et après c'est trop compliqué pour rouvrir des droits aux aides. » (ES – CAE1)*

La gestion de l'excédent se détermine dans le cadre du règlement intérieur de la CAE, comme rappelé dans le contrat CESA. Il peut donc alors contribuer à créer une valeur économique collective et ancrer la CAE dans la logique de répartition des bénéfices des SCOP. A ce niveau, des primes de participation peuvent être produites et venir compléter la rémunération.

La loi impose aux SCOP de se doter d'une réserve spéciale de participation qui va donc permettre d'activer ce dispositif de primes. Mais il s'agit bien d'un mécanisme de primes collectives, qui reste néanmoins modéré par des éléments comme le temps de travail. C'est un élément paradoxal en CAE puisque le temps de travail est en fait la variable, au niveau du bulletin de paie, permettant d'ajuster la rémunération brute [la marge brute de l'activité] au salaire horaire.

L'avantage de la participation est de pouvoir défiscaliser une large partie de son montant : l'Entrepreneur-Salarié peut alors y voir un intérêt individuel. En acceptant qu'une partie de son excédent d'activité soit consolidé au niveau de l'entreprise-SCOP, l'Entrepreneur-Salarié accepte de voir une partie de son travail redistribué à d'autres, mais il peut y trouver un avantage car la prime qu'il recevra lui-même ne sera pas sujette aux cotisations (sauf CSG) ni à l'impôt sur le revenu si la prime entre dans un plan d'épargne.

*« Avec mon excédent, on a réfléchi. Et une prime d'intéressement c'était finalement assez bien. Finalement, je n'y perdais pas financièrement et cela permettait aussi d'alimenter la coopérative. Je trouve cela normal. La différence avec les cotisations c'est à peu près ce je laisse dans la coop' »*

(ES-CAE7)

### 2.3 Les primes, un dispositif coopératif en développement mais peu utilisé

L'organisation comptable et fiscale joue un rôle quant à la détermination et distribution des primes. Il est important de noter que les comptes d'activités ne sont ici que des comptes analytiques ; la liasse fiscale intègre les éléments consolidés au niveau de la comptabilité de la coopérative, ce qui conduit à avoir une comptabilité unique pour la CAE. C'est au niveau de cette comptabilité consolidée que vont donc se déterminer la fiscalité de l'entreprise et le traitement du résultat.

Par contre, le mécanisme de séparation des comptes sous forme de piliers permet une forme d'optimisation, fournissant à la fois une sécurité financière pour l'Entrepreneur-Salarié mais limitant aussi la distribution de primes de participation. En effet, l'enquête de terrain démontre que si la distribution de primes se développe, le niveau reste modeste, et inférieur à la moyenne des SCOP : dans ces dernières, elle est de l'ordre de 15% de la rémunération brute annuelle (JY.Juban & al, 2015).

*« J'ai commencé en septembre, et cela m'a fait une prime de 150 euros... j'ai trouvé cela bien, surtout avec mon salaire qui est pas si élevé [1300 Euro/net] » (salarié-associé – CAE6)*

Cette évolution par la création de mécanismes de primes collectives, mais aussi par la mise en place d'un troisième pilier comptable, autour d'un compte collectif, démontre aussi l'édification d'une organisation tournée vers le collectif.

Ces éléments sont liés d'une part au droit du travail, transcrit à travers le CESA et d'autre part par le droit coopératif qui guide le fonctionnement des CAE et plus largement celui des SCOP.

Dans le cas des CAE, une charte et un règlement intérieur précise notamment la répartition des excédents. Cette répartition est basée sur le même principe que pour les autres SCOP. Néanmoins, un accord sur la participation n'est obligatoire qu'à partir de 50 salariés (ETP). Au sein des SCOP, la participation (part revenant au salarié) est en moyenne de 45% et peut donc représenter une prime importante, d'autant plus que la moyenne des salaires est plus basse que dans l'entreprise libérale (JY.Juban & al, 2015).

Tableau – Principes de répartition de l'excédent en SCOP

PARTICIPATION	RESERVES	DIVIDENDES
Pour le salarié	Pour l'entreprise	Pour l'associé
Elle est répartie entre tous les salariés, associés ou non.	Elles financent le développement de l'entreprise et assurent sa pérennité.	Ils rémunèrent le capital apporté par les associés.
De 25 % à 84 % du résultat Moyenne : 45 %	De 16 % à 75 % du résultat Moyenne : 45 %	De 0 à 33 % du résultat, dans la limite du montant des réserves et de la participation Moyenne : 10 %

Source : Confédération Nationale des SCOP

Les CAE sont des organisations coopératives dont les obligations ont été précisées par la loi ESS de 2014. L'application de la loi conduit à une montée progressive du sociétariat et le changement de

gouvernance conduit souvent au passage de la SARL à la SA. De fait, les accords de participation ne sont pas encore majoritaires dans les CAE, et le montant des primes reste éloigné de la moyenne des SCOP.

### Section 3 – La CAE vecteur de l’entrepreneur autonome et de l’entreprise collective

#### 3.1. Une gouvernance collective par un ancrage au mouvement des SCOP

Construite sur le principe d’un management participatif, les SCOP déploient leur spécificité au regard des règles définissant leur fonctionnement et mode de gouvernance : cette spécificité conduit au principe de double qualité, c’est-à-dire être salarié et propriétaire de la coopérative. Cette double qualité passe néanmoins, en France, par deux types de contrats distincts, le contrat de société et le contrat de travail.

Le statut de SCOP, d’abord Société Coopérative Ouvrière de Production devenue Société Coopérative et Participative, s’inscrit dans l’histoire du capitalisme industriel, comme réponse à l’absence de droits et protections des travailleurs. Le modèle coopératif pose les bases d’une association des facteurs travail et capital, et d’une propriété collective de l’entreprise par ces salariés.

La SCOP est une forme particulière de coopérative en tant que société commerciale (SA ou SARL) qui a obtenu un agrément ministériel confirmant la dimension coopérative de l’entreprise. Celle-ci est par ailleurs régulièrement vérifiée dans le cadre de la révision coopérative,

Les salariés-coopérateurs y sont les associés majoritaires. Ils détiennent au moins 51% du capital et 65% des droits de vote. De son côté, le gérant est obligatoirement salarié et choisi par les salariés-associés. Les SCOP doivent répartir les résultats de manière à favoriser la pérennité des emplois et du projet d’entreprise. Le résultat est, en effet, réparti en trois parts : le travail (participation des salariés, part qui ne peut être inférieure à 16% du bénéfice), le capital (dividendes qui ne peuvent excéder 33% du bénéfice) et les réserves (ne pouvant être inférieures à 25% des bénéfices). Enfin, la répartition des voix en assemblée générale n’est pas proportionnelle à la répartition du capital mais suit la règle une personne = une voix. Il s’agit d’éviter la mise en place de zone de pouvoir, en particulier une prise de contrôle par des actionnaires.

Dans ce sens, les SCOP sont souvent présentées comme des entreprises non délocalisables. En outre, la mise en place d’un mode de fonctionnement démocratique (illustré par la règle 1 homme = 1 voix) doit permettre de réduire le pouvoir du dirigeant coopérateur sur les salariés coopérateurs. Le capital d’une SCOP est variable, ce qui facilite l’entrée ou la sortie de la société en ayant recours à un apport en capital ou au contraire à un retrait.

A travers le principe de double qualité, la SCOP se confronte à la dualité de son projet économique et sociopolitique. La place du travailleur coopérateur ne peut se définir dans une dichotomie de statut : il y a une irréductibilité à la fois au salariat et à l'entrepreneuriat (D.Hiez, 2006). L'histoire du mouvement coopératif est une lutte contre la situation du salarié ; la subordination, symbole de la dépendance du salarié à l'employeur, demeure un élément de rejet, d'autant plus que les protections adossées au contrat de travail tendent à s'effacer.

*« Travailler comme Entrepreneur-Salarié cela me correspond mieux que dans le privé. Pour moi être salarié, ce n'était pas devoir répondre à des obligations d'un chef. On peut aussi réfléchir et proposer. Ce n'était pas compris. En fait, j'ai fait un seul contrat en CDI. Ça s'est pas bien terminé. Après, j'ai fait de l'Intérim car j'avais l'impression d'être plus autonome, mais bon ce n'était pas non plus mon boulot à moi » (ES-CAE7)*

Cependant si les coopérateurs ont du mal à entrer dans le moule du salariat, faut-il pour autant les rattacher au statut d'entrepreneur ? même sous forme collective comme une SCOP ? Le mouvement des SCOP, représenté par la CG SCOP cherche à propulser l'image du co-entrepreneuriat<sup>3</sup>.

Dans plusieurs CAE, le terme de coopérative d'entrepreneurs a été un marqueur de différenciation fort, par rapport à celui de coopératives d'activités. Cette différenciation a conduit, dans la phase d'émergence du secteur, à la construction identitaires des deux réseaux, Coopéa et Coopérer Pour Entreprendre.

Pour le mouvement des SCOP, il s'agit d'une part de se positionner face à l'entreprise libérale et donc de souligner l'exigence du projet économique, dans un souci de rentabilité. D'autre part, cela tend à mettre en avant une vision idéologique de fond chez certaines SCOP, lesquelles chercheraient à se détacher en transformant la SCOP en une forme de tremplin d'émancipation pour une certaine élite (D.Hiez, 2006).

Néanmoins, cette approche a aussi ces limites quand on la compare à la promotion libérale de l'actionnariat salarié. En effet, le développement de mode de rémunération intégrant la participation et l'intéressement des salariés vient bousculer le principe du salarié actionnaire.

Pour Gide, cité par D. Hiez (2006), l'actionnariat ouvrier visait la transformation ou l'abolition du salariat, non pas à travers une participation financière mais bien par une participation à la conduite de

---

<sup>3</sup> Le site Internet <http://www.les-scop.coop> valorise les parcours de ces co-entrepreneurs.

l'entreprise. L'intéressement en entreprise, mode de rémunération incitatif, oppose alors l'actionnariat salarié au salarié actionnaire de la SCOP.

Alors que l'entreprise libérale cherche à développer un actionnariat populaire et obtenir des ressources de proximité grâce à ses propres salariés, la SCOP - entreprise coopérative - cherche à créer un nouveau rapport au travail par une participation à la direction de l'entreprise.

### 3.2 La dualité des projets, facteur constituant de la dynamique coopérative

La dualité des projets économiques et sociopolitiques peut prendre des configurations variables selon les SCOP. La SCOP peut ainsi se focaliser davantage sur le projet économique ou à l'inverse sur la dimension sociopolitique, en fonction de facteurs externes tel que le degré de concurrence, ou de choix internes comme l'ouverture au sociétariat.

Une diversité de type de SCOP émerge alors : certaines ressemblent à des entreprises classiques avec seulement quelques salariés sociétaires, souvent les fondateurs, et très peu de management participatif.

D'autres SCOP suivent un modèle autogestionnaire avec des décisions prises par consensus, l'absence de structure hiérarchique, et des rémunérations égalitaires. Cette pluralité des SCOP se retrouvent dans l'approche en termes de régime salarial, dans lequel semblent se retrouver la question de l'égalité des salaires.

Le faible écart salarial est généralement cité lorsqu'il est question des SCOP (JY.Juban, 2015). Ce principe d'égalité de salaire vise à assurer une cohérence et une efficacité au sein de la SCOP. Ainsi, les SCOP vont privilégier les primes collectives, alors même que le travail des coopérateurs peut être fortement individualisé, comme par exemple dans une SCOP spécialisée en formation dont le chiffre d'affaires va largement dépendre de chaque coopérateur-salarié.

Cependant la dimension d'autonomie, autre élément fondateur du projet coopératif, tend à rentrer en confrontation avec la notion d'égalité (H.Charmettant & al, 2016). Le différentiel de salaire est alors considéré comme un moyen de reconnaissance de cette autonomie, de la volonté de travailler et de s'impliquer davantage. En pratique, certaines SCOP utilisent alors des outils d'évaluation professionnelle et un système de coefficient pondéré permettant d'introduire une individualisation du salaire.

Le dilemme entre égalité et autonomie semble alors lié à la forme de gouvernance de la SCOP et de l'équilibre entre projet économique et projet sociopolitique. Une étude sur les SCOP en Rhône-Alpes (H.Charmettant & al, 2015) identifient une typologie des SCOP à partir des critères de gouvernance, d'organisation du management, et de répartition des pouvoirs.

Quatre types de SCOP sont proposés :

- SCOP patronale. Le modèle est proche de l'entreprise libérale tant au niveau économique que de gouvernance. Le projet économique est primordial. Le projet sociopolitique est évacué.
- SCOP politisée. Le modèle est à l'opposé du premier. C'est une arène politique, dans lequel le projet économique peut être mis à mal. C'est aussi un modèle pouvant être transitoire lors du départ des fondateurs, et permettant la construction d'une nouvelle identité.
- SCOP dualisée, dont le contour montre une rupture entre le sociétariat et ses instances de représentation souvent du fait d'une professionnalisation de celui-ci (taille, spécificité) ou par une stratégie d'un groupe de sociétaire de porter leur vision propre (accaparement).
- SCOP d'indépendant, qui désigne chez les auteurs du rapport, une organisation mettant en place un service spécifique à ses membres, sans aucune préoccupation collective et sans projet sociopolitique : l'individualisation totale de la rémunération est au cœur de la formule salariale. La collaboration entre les membres repose sur des choix et des stratégies personnelles, proximité géographique, opportunité d'affaires....

Les configurations précédentes pourraient évidemment s'appliquer à la configuration des CAE mais cela semble incomplet dans le cadre de l'analyse du terrain.

*« A 'CAE7' le conseil d'administration est très dynamique et il prend des décisions. Moi je connais bien les associations et d'habitude personne ne veut aller au CA. Ici, il y a plus de candidats que de places. Je pense que quand tu as fait le choix de devenir associé, c'est que tu veux réellement t'impliquer dans le collectif. Notre métier c'est bien sûr important, mais, en fait, on porte aussi des valeurs. On veut montrer que le développement durable c'est important, qu'on peut travailler différemment » (ES – CAE7)*

Dans le cadre des configurations évoquées ci-dessus, on pourrait interpréter la relation de pouvoir en CAE à partir du lien entre gouvernance (place du sociétariat) et gouvernement d'entreprise (mobilisation par le gérant et/ou l'équipe structure). Dans cette perspective, les CAE se trouveraient alors pleinement définies par le profil SCOP 'Indépendant' et dans une certaine mesure par le profil SCOP 'dualisée'.

Néanmoins, d'autres éléments sont apparus au cours de l'enquête terrain et suggèrent que les CAE, malgré leur modèle économique entrepreneurial et individualisé, ont un projet sociopolitique fort. C'est une configuration qui ne semble pas pleinement répondre à l'étude réalisée dans les SCOP. La dimension individuelle s'efface au profit du collectif, et démontre que c'est bien l'entrepreneuriat collectif qui est recherché.

*« Si nous avons décidé à la dernière AG de mettre en place ce compte collectif, c'est aussi pour développer davantage de projets en commun. On n'est pas là seulement pour faire notre chiffre d'affaires. On veut aller au-delà » (ES-cogérant CAE2)*

De même, la formation de la rémunération ne semble pas pouvoir être analysée comme dans les autres SCOP, alors même que les CAE ont une formule salariale totalement individualisée. Même lorsque l'éventualité de concurrence entre Entrepreneurs-Salariés se pose, une régulation interne se met en place et produit une source de collaboration et de développement d'un collectif de travail. La CAE devient alors aussi une organisation productive en elle-même, et créatrice de valeur économique.

*« Nous avons dû poser un cadre pour les appels d'offre, et maintenant toutes les réponses passent par nous. Comme plusieurs ES pouvaient répondre à un même appel d'offre, alors qu'ils ont le même numéro SIRET (celui de la CAE) cela pouvait faire annuler l'ensemble des propositions... on a mis en place un groupe pour réfléchir et ils doivent décider ensemble qui va déposer, ou éventuellement faire une proposition en commun » (salariée structure – CAE5)*

Le modèle de CAE a connu différentes phases de mutation depuis son élaboration au milieu des années 90's. Sa reconnaissance par la loi ESS, et par la famille coopérative, permet au modèle de se diffuser géographiquement, et sur un large plan d'activités. Les CAE sont désormais présentes sur l'ensemble des régions et le champ d'activités s'est élargi soit à l'intérieur des CAE dites généralistes, soit par création de CAE spécialisées (bâtiment, service à la personne, culture).

Le modèle demeure cependant très spécifique par son appartenance au mouvement des SCOP, mais probablement davantage par son objectif de développer une entreprise collective à partir d'une dynamique d'entrepreneuriat individuel. Bien que la figure de *l'entrepreneur de soi-même* apparaisse comme le reflet du salarié rendu autonome par la flexibilité du marché du travail, l'entrepreneur autonome de la CAE cherche à dépasser ce cadre déjà tracé de l'autonomie octroyée (Section 1). La recherche d'un faire ensemble devient la condition nécessaire pour que l'Entrepreneur-Salarié soit en capacité de développer son activité, et d'en tirer une rémunération. Les groupes de travail, forme de communautés de savoirs, renforcent le modèle de la compétence sur lequel s'appuie le management de la coopérative : celle-ci se trouve alors partie prenante d'un rapport triangulé au travail, dans lequel la relation de service supplante la relation de travail (Section 2).

### Section 1 – L'entrepreneur autonome, figure de la flexibilité et de l'entrepreneuriat collectif

L'autonomie est le fil conducteur du parcours de l'Entrepreneur-Salarié dans la CAE. C'est en réalité la mise en avant d'un principe de management à différentes facettes. Mise en confrontation avec la subordination (1.1), l'autonomie demande alors à l'Entrepreneur-Salarié de trouver des nouvelles formes de collaboration et d'en assurer la mobilisation pour atteindre son objectif économique (1.2). La réussite de l'entrepreneur repose désormais sur sa seule compétence individuelle, et potentiellement sur la compétence organisationnelle qu'aura installée la coopérative (1.3).

#### 1.1 Autonomie *versus* subordination

L'autonomie conduit les entrepreneurs salariés à envisager la CAE sous l'angle d'une organisation non hiérarchique et fortement horizontale. Ce point de vue questionne en réalité sur au moins deux éléments, le niveau de subordination réelle ou formelle dans la CAE, et la création d'une organisation collective définie par les CAE comme entreprise partagée.

Au sein des CAE, l'autonomie économique des Entrepreneurs-Salariés conduit à les considérer comme non subordonnés. C'est un élément structurant et ambiguë de l'identité tant de la structure

(regroupement d'activités autonomes) que des Entrepreneurs-Salariés (entrepreneurs en solo dans un cadre collectif) mais qui transcrit bien la situation hybride de cette relation d'emploi postfordiste. La subordination ne serait donc recherchée et établie que pour définir un contrat de travail, clef de l'accès à la protection sociale.

Cependant au-delà de l'aspect formel, plusieurs éléments soulignent l'existence d'une subordination réelle, considérée à partir des trois composantes du pouvoir de l'employeur : diriger, surveiller et le cas échéant sanctionner les salariés.

*« Chez 'CAE6', comme dans beaucoup d'autres, je pense, l'Entrepreneur-Salarié doit faire valider ces achats et ses contrats. Il y a quelques mois, un nouveau voulait acheter un tracteur. Le gérant a refusé car il y avait trop de risque financier » (salarié-associé, CAE6)*

*« Oui on peut appliquer les sanctions. Le licenciement c'est possible. C'est dans le contrat. On a déjà eu des cas où s'est arrivé, avec aussi un prud'homme. Mais si les chantiers sont mal réalisés, il y a un risque pour CAE7 et pour tout le monde » (ES-président CA, CAE7)*

*« Les appels d'offre sont coordonnés au niveau de la structure, pour des aspects administratifs et aussi de vigilance. C'est 'CAE5' qui a l'agrément formation, c'est elle finalement qui est donc responsable aussi des réponses auprès des clients » (ES-associé-CAE5)*

Si la coopérative ne pose pas le cadre du contrôle des activités, notamment en termes d'objectifs de chiffre d'affaires à atteindre, cette question reste présente dans la relation de travail.

Pour A.Supiot (2000), malgré l'autonomisation du salarié, le contrôle ne disparaît pas mais se déplace : au lieu de porter sur la manière d'effectuer une activité, il portera davantage sur les résultats.

*« Il y a quelques années, avant d'être auto entrepreneur, j'avais fait un premier passage dans une autre CAE. Mais au bout de deux ans, à peu près, ils m'ont dit que cela serait mieux si j'arrêtais car j'avais pas de chiffre. Bon c'est vrai que je m'y étais pas trop mis aussi. Alors on a fait une rupture du contrat » (ES-CAE1)*

Ainsi, la subordination n'est pas complètement évacuée dans la relation Entrepreneur-Salarié et la CAE. C'est une situation relativement ambiguë qui demeure dans cette relation : considérée par certains comme une subordination volontaire au collectif (S.Veyer, 2011), le refus de subordination permet alors d'exclure la question de la rémunération et de la sécurité de l'emploi. Le mode de relation établi dans la CAE interpelle aussi qu'en à la capacité de la CAE à se structurer davantage pour pouvoir conduire une stratégie collective de profit. Celle-ci commence à se dessiner par la création des marques et groupes de travail.

## 1.2 Les groupes de travail, une démarche de communauté de savoirs

L'organisation des CAE emprunte une voie similaire au management par projet, avec la mise en place de nombreux groupes thématiques ou géographiques. L'objectif de ces groupes est à la fois de mobiliser ses membres, au cœur d'une identité et de valeurs communes, mais aussi de leur donner les moyens de se développer économiquement.

Ce fonctionnement a été souvent mis en avant lors des entretiens, et alimente la perception d'une organisation horizontale et non hiérarchique, qui correspondrait au modèle coopératif idéal.

*« On est tous indépendant dans notre activité. Chez 'CAE7' on n'est pas sur un rapport hiérarchique. Au contraire c'est très horizontal » (ES. CAE7)*

*« Je ne sais pas trop comment décrire cela. Mais je dirais que tout le monde est au même niveau. C'est comme une structure horizontale. Tu choisis tes groupes et on construit ensemble » (CAPE. CAE5)*

Cette approche d'une organisation horizontale peut s'articuler avec un management construit sur le principe de communauté de savoirs, qui peut se définir (O.Dupouët & I.Tricot-Chamard, 2009) par :

- un engagement volontaire de ses membres dans la construction, l'échange et le partage d'un répertoire de ressources cognitives communes ;
- la construction d'une identité commune à partir de pratiques et d'échanges répétés ;
- le respect de normes sociales qui lui sont propres.

Ces trois éléments sont à la fois éléments constitutifs de la CAE elle-même, mais aussi celles des groupes créés en son sein. Ceux-ci peuvent alors être considérés comme des infra-coopératives amenées à se dissoudre si les membres ne trouvent plus d'intérêt en commun, ou à s'intensifier et éventuellement se transformer en une forme juridique légale (S.Veyer, 2011).

Cette approche de la collaboration au travail par intégration à une communauté est vue de manière positive et dynamique, et comme une nouvelle forme d'organisation postfordiste. Cette organisation est valorisée et revendiquée : les CAE sont identifiées à des formes de communautés épistémiques, en référence aux réseaux de savoir développant le logiciel libre comme Linux (S.Veyer & J.Sangiorno, 2006).

Cette communauté se définit comme un collectif de personnes ayant une expertise dans un domaine donné, expertise qui se traduit notamment par des compétences reconnues et par une légitimité et une autorité en matière de production de connaissances (Cohendet, 2010).

Les interrogations soulevées par une telle approche relèvent de la définition de l'autonomie du travailleur, de sa capacité à s'inscrire dans une communauté de savoirs, et de produire alors collectivement une valeur économique, dont un des objectifs serait aussi de contribuer à la rémunération de l'Entrepreneur-Salarié.

La communauté renvoie à une mise en commun et une interaction entre ses membres (Ph.Zarifian, 2002) qui dépasse la seule agrégation d'intérêts communs : cette interaction nécessite des dimensions identitaires qui se manifestent notamment dans l'objectif et la mission de l'interaction.

Les communautés peuvent prendre en charge des activités non assumées par une structure hiérarchique, parce qu'il y a une forme de parcellisation de connaissances spécialisées, mais aussi dans une logique de maîtrise des coûts fixes associés aux processus de création et d'entretien des connaissances (O.Dupouët & I.Tricot-Chamard, 2009). L'engagement volontaire, et non rétribué de leurs membres, devient alors un avantage pour l'organisation pour acquérir ou consolider de la connaissance.

*« Chez CAE3, tu as un choix très large de groupes de travail. Au début le risque est de s'y perdre, et de ne plus avoir du temps pour sa propre activité. Moi, je suis arrivé à faire le tri et je suis dans deux groupes en lien avec mon activité. On travaille surtout par email ou Skype. On a aussi monté un groupe géographique : cela nous permet de se voir et d'échanger sur d'autres sujets et de garder le lien avec CAE3 » (CAPE-CAE3)*

*« Chez CAE5 on a deux groupes qui sont autonomes, qui fonctionnent bien. En fait c'est aussi plus facile si les personnes ont des intérêts en commun. Ils vont y trouver quelque chose et du coup contribuer à la dynamique... Oui, ce sont aussi les groupes qui portent bien les activités de CAE5. Cela doit représenter peut-être 60% de notre chiffre d'affaires » (salarié-structure CAE5)*

*« Nous avons des groupes qui correspondent aux métiers historiques sur l'environnement et le développement durable. Ils sont bien structurés maintenant. Il y a des entrées [d'Entrepreneurs-Salariés] qui apportent de nouvelles compétences. C'est générateur d'activité. Pour CAE3, c'est aussi une visibilité sur notre savoir-faire. On a déjà eu des discussions pour savoir si on devait davantage se spécialiser là-dessus. C'est sûr que cela entrainera des changements dans l'organisation et les entrées » (ES-associé CA- CAE3)*

*« On n'arrive pas vraiment à mettre en place des groupes thématiques. Les gens pensent d'abord à développer leur activité. En plus on a des activités très différentes. Les échanges et forum avec Internet ça marche bien. Les gens trouvent un conseil. Mais on n'est pas sur des groupes qui vont*

*conduire à augmenter l'activité. On a quelques entrepreneurs qui se retrouvent et développent des choses. C'est assez informel » (gérante CAE 1)*

L'organisation configurée dans les CAE ressentie comme une forme d'innovation institutionnelle (S.Veyer & J. Sangiorno, 2006 / Villete, 2015 / MC. Bureau & A.Corsano, 2012/ D.Vallade & al, 2015), à partir d'un modèle de communauté de savoirs animés par des entrepreneurs disposant d'une forte autonomie économique et d'une individualisation de leur rémunération, met évidemment tout la problématique de l'édification d'une entreprise collective.

Pour les CAE, l'entreprise est partagée, ce qui peut signifier à la fois la CAE comme 'entrepreneur collectif' et/ou la CAE comme un 'espace partagé'. C'est cette vision duale qui anime aussi les débats dans les CAE : ces membres sont des utilisateurs de services mutualisés (espace partagé), et / ou des acteurs d'une organisation collective ayant une stratégie de profit commune et non pas individuelle (entreprise collective).

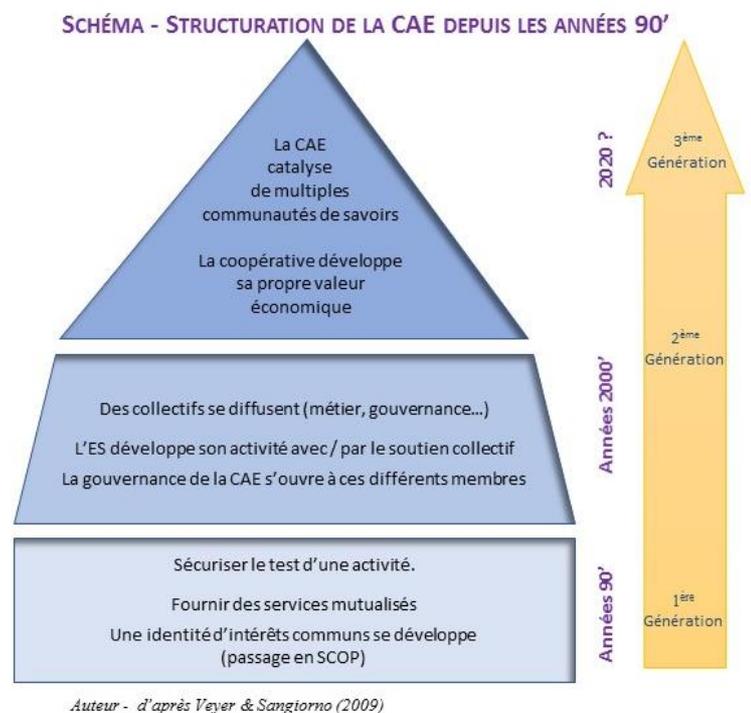
Ce questionnement se trouve dans l'évolution des projets des CAE.

La CAE s'identifie alors à une fusée à trois niveaux, correspondant à l'évolution du modèle mais aussi à des types de CAE (S.Veyer & J.Sangiorno, 2006).

Celles-ci ont développé au fil des années, au regard des intentions de leurs salariés-associés, et souvent en fonction de leur

territoire, leur propre logique interne ; celle-ci prenant en compte plus ou moins intensément la dimension coopérative. Le paysage des CAE restent encore multiple, et la dynamique d'évolution perdure.

Cette évolution se retrouve au sein des projets des CAE avec la coexistence de trois profils et générations de CAE : soutien aux porteurs de projets (1<sup>er</sup> niveau), construction d'un entrepreneuriat collectif au sens entreprise partagée (2<sup>ème</sup> niveau). Une troisième génération, correspondant à un 3<sup>ème</sup> niveau, serait en cours de développement avec le dépassement de la coopérative vers une forme de



mutuelle de travail (S.Veyer & J.Sangiorno, 2009). L'élaboration du projet BIGRE ! visant à mutualiser des ressources et moyens entre plusieurs CAE s'inscrirait dans cette perspective<sup>4</sup>.

Alors que l'autonomie économique et l'individualisation de la rémunération semble éloigner la CAE des notions d'égalité salariale et de coopération, principes fondateurs des SCOP, la CAE cherche à construire de nouvelles formes de solidarité : au cœur du projet coopératif et de ces mutations, l'autonomie de l'Entrepreneur-Salarié évolue, la mobilisation du collectif et les liens entre entrepreneurs se renforcent.

L'autonomie des travailleurs correspond aussi au mode de management développé dans la période de crise du modèle fordiste. En effet, l'autonomie pousse à une individualisation des rapports au travail alors que dans le même temps, la coopération, entendu comme le faire ensemble, est recherchée dans les organisations productives (Ch.Azaïs,2006). Cela se traduit par des formes de management visant à assurer de nouveaux modes de régulation, notamment par une organisation par projet. Si l'ensemble des entreprises en appellent à l'autonomie des individus, il s'agit de fait d'une autonomie contrôlée, pour stimuler un engagement au-delà du cadre formalisé du travail (Ch.Azaïs, 2006).

L'Entrepreneur-Salarié en CAE se définit comme un entrepreneur autonome (S.Veyer,2011) par opposition à l'indépendant, et la volonté de se raccrocher à un collectif.

Il s'agit bien de décrire l'autonomie au sens économique, de la liberté de choisir et développer son activité. Mais dans quelle mesure cette autonomie peut-elle interférer dans la gestion et le développement de la coopérative ?

L'acte de subordination, même s'il est défini comme volontaire et formel (S.Veyer,2011), implique l'adhésion à des modes de régulation entendus comme des espaces d'échanges et de conflits, et des règles négociées et acceptées par les acteurs (JD. Reynaud, 2003). L'autonomie définit une capacité à agir, et le cadre des relations professionnelles. C'est le droit de se comporter selon ses propres règles, ce qui dépend du pouvoir de l'individu, mais c'est aussi l'obéissance à cette règle de pouvoir disposer de soi-même ; l'autonomie implique la réciprocité et le partage de cet idéal ou la soumission à cette valeur.

---

<sup>4</sup> <http://www.coopaname.coop/actualite/bigre-cooperation-7000-personnes>

Le projet regroupe SMart, Coopaname, Oxalis, Grands Ensemble et Vecteur Activités.

En ce sens, l'autonomie exercée dépend de la coopération avec les autres et c'est aussi un contrat (G.De Terssac, 2012) ; elle ne peut alors être totalement individuelle, car le travailleur autonome ne prend pas seul la décision, mais en concertation avec les membres de son équipe, de son organisation. L'autonomie peut même être finalement imposée, assignée par l'organisation du travail, la finalité [le résultat] important davantage que les moyens. (Ch.Azaïs, 2006).

### 1.3 Le modèle de compétence, pierre angulaire de l'entrepreneuriat collectif

Dans le cadre des CAE, c'est bien l'interrelation entre les Entrepreneurs-Salariés qui définit la forme de l'autonomie et qui conduit aussi à recréer du collectif, car l'autonomie a largement tendu, dans l'entreprise libérale a délaissé les aspects de la coopération et des collectifs (B.Charles-Pauvers & N. Schieb-Bienfait, 2014). Cependant malgré la forme coopérative des CAE, la dimension collective ne se dessine pas naturellement et l'entreprise partagée, finalité de nombreuses CAE, demeure une construction de long terme.

Le fonctionnement et l'objet des CAE renvoie aussi au concept d'entrepreneuriat collectif, ou en tout cas à certaines de ses formes.

L'entrepreneuriat collectif peut être défini par trois niveaux d'appréhension (C. Ben-Hafaïedh, 2006) :

- à partir d'un collectif et d'une équipe de travail faisant émerger une entreprise commune ;
- à partir de leurs compétences individuelles, et de relations inter-organisationnelles déployées en réseau, par exemple dans le cadre de regroupements d'artisans ;
- à partir de la notion d'entreprise collective, par son objectif de projet économique collectif et son fonctionnement (gouvernance).

Cette dernière forme correspond alors à la forme de l'entreprise coopérative bâtie sur un fonctionnement démocratique et qui suppose la mise sur pied préalable d'un regroupement de personnes. La CAE, en tant que SCOP, est une entreprise coopérative basée sur un entrepreneuriat collectif, au regard de la structure de sa gouvernance et de son gouvernement d'entreprise. Ceci s'illustre par un PDG élu et des instances électives (CA et AG) associés dans un processus de décision et des méthodes participatives.

Mais dans la pratique, les SCOP se trouvent dans des configurations diverses, en particulier en termes de management participatif. D'autre part, la place et le rôle des dirigeants, souvent les fondateurs de la SCOP, la répartition des pouvoirs, et la taille de l'organisation peuvent mettre à mal cette vision de l'entrepreneur collectif (F.Bataille-Chedotel & F.Huntzinger, 2005). Ce questionnement est aussi

d'actualité dans différentes CAE, notamment avec la mise en place de nouvelles instances (conseil de surveillance, posé par la loi ESS) et la transmission avec le départ à la retraite de plusieurs fondateurs historiques des CAE.

*« Avec son départ à la retraite, s'est posé la question d'une nouvelle direction. Le choix a été fait de recruter à l'externe pour des questions de compétences mais aussi pour des raisons de personnalités à gérer à l'interne, il fallait ménager tout cela.... On a eu par la suite de grosses tensions avec des démissions au CA. On a dû renouveler tout le CA. Aujourd'hui la situation donne l'impression d'être un peu verrouillée. En fait, le directeur est en confiance car il est proche du président. » (ES-membre CA-CAE3)*

*« Moi, j'ai un copain qui est dans 'XXXX' [CAE lyonnaise]. Il me dit que 'M.TTTT' qui a monté la CAE, il fait la pluie et le beau temps » (ES-CAE2)*

La démarche collective au niveau des CAE prend la forme de regroupements en commissions, ateliers, groupes thématiques et/ou géographiques et des marques. Dans le langage de la CAE, une marque est à la fois une identité autour d'un produit/service et potentiellement une démarche collective. Elle développe un caractère commercial, par l'approche marketing (faire mieux connaître un service/produit précis), mais elle permet aussi de valoriser la CAE sur une thématique.

On peut aussi y voir une tentative de spécialisation de la CAE, en particulier si la marque vise aussi à regrouper différents Entrepreneurs-Salariés.

Ces différents espaces de rencontres permettent la mise en place d'action collective qui vont alors permettre de faire apparaître l'acteur collectif à partir de la création des règles communes (JD. Reynaud, 2003) qui contribue à une régulation autonome. Dans le cadre d'une SCOP, B. Charles Pauvert et N. Schieb-Bienfait (2014) décrivent les dispositifs organisationnels et les systèmes de gestion, émanations du CA et de la direction, qui constituent ces règles et définissent la régulation de contrôle. Un cadre de fonctionnement et de gouvernance s'établit à partir des règles liées à la production (règle d'efficacité), les règles de coopération dans l'organisation, les règles de la division du travail et de la hiérarchie.

Ces règles et espaces collectifs vont déterminer un mode de management qui peut alors prendre une forme pleinement participative, et renvoie à l'acquisition de compétences individuelles et collectives.

L'approche par la compétence irrigue les relations au travail et illustre la rupture salariale fordiste. A la suite de Ph.Zarifian (2002), il apparaît que l'émergence d'un modèle de la compétence conduit à une mutation de l'approche de la qualification professionnelle, du modèle de métier et du poste de travail.

Le modèle de la compétence est orienté sur un changement d'attitude sociale des sujets humains par rapport au travail et à son organisation, à partir de l'initiative et de la responsabilité. Celles-ci font reculer celle de la prescription de la tâche pour lui substituer l'autonomie du travailleur. Il y a un engagement personnel du travailleur qui prend en charge la situation, et se prend lui-même en charge face à l'activité à mener.

Le modèle de compétence s'inscrit dans une approche cognitive, à partir d'une intelligence pratique construite non pas sur l'apport en connaissance mais la mobilisation de connaissance (Ph.Zarifian, 2002). Le modèle de la compétence s'appuie aussi sur une communauté d'action ; elle devient collective dans ce sens où elle fait appel à une diversité de contributions et de mise en commun de compétences individuelles, pour assumer un enjeu commun.

Pour arriver à l'articulation entre compétence individuelle et collective, l'organisation doit construire cette communauté d'action, un groupe en symbiose dans lequel chaque individu va pouvoir trouver à s'améliorer mais aussi alimenter les autres, et s'articuler autour d'un référentiel commun.

Si le modèle de la compétence se trouve au cœur des démarches d'employabilité et de performance de l'entreprise, il peut être approché d'une manière plus harmonieuse et au contraire faciliter le développement de collectifs de travail, développer de nouvelles formes de management et de permettre à chacun de trouver sa place dans l'organisation.

B. Charles Pauvert et N. Schieb-Bienfait (2014) s'intéressent particulièrement au développement de la compétence organisationnelle qu'elles définissent comme l'agrégation des compétences individuelles et collectives. Leur analyse, sur la stratégie mise en place par une SCOP pour développer la capacité à coopérer à l'interne, souligne la forte implication à la fois du dirigeant, des instances et des salariés pour créer des espaces formels et informels d'échange, et adapter des outils du modèle de compétence à leur propre configuration. L'organisation du travail, les pratiques d'évaluation, la reconnaissance des différents temps (chantier, commission, AG...), la politique de formation, visent à mobiliser l'ensemble des personnes.

Le modèle de la compétence s'applique à plusieurs niveaux dans le contexte d'émergence des CAE. Les notions (Ph.Zarifian, 2002) d'initiative, de responsabilité, de mobilisation des connaissances se retrouvent à travers le statut d'Entrepreneurs-Salariés, et pourraient même définir intrinsèquement le contenu des compétences individuelles nécessaires pour développer une activité au sein d'une CAE.

L'Entrepreneur-Salarié n'est plus assigné à un métier et à un poste de travail, mais il doit être capable de penser bien au-delà, en particulier la relation de service.

*« Je suis autant intéressé par la construction que par la formation. Je propose souvent aux clients de participer au chantier. L'idée c'est de transmettre. Je suis en train de préparer un chantier participatif. C'est quelque chose que je voudrais bien développer. » (ES-membre CA – CAE7)*

*« C'est sûr que même si on est dans la coopérative, c'est à moi d'aller chercher le travail. Il faut quand même avoir des compétences. Si tu es mal à l'aise avec le commercial, tu vas pas y arriver. Et il faut aussi être capable de comprendre la comptabilité, de planifier ton activité » (ES, CAE1)*

Le positionnement de la CAE est essentiel dans l'accompagnement vers l'acquisition de nouveaux savoirs faire : ceux-ci viendront alimenter leur compétence.

De même, si les Entrepreneurs-Salariés s'intègrent à la CAE, c'est aussi parce qu'ils viennent y chercher, non seulement un service mutualisé qui allégeront leur besoin en compétence, mais aussi cette communauté d'action (Ph.Zarifian, 2002) dans laquelle ils pourront trouver des ressources et renforcer leur compétence. L'enjeu est essentiel car cela contribue à améliorer la valeur économique de leur activité et au mode de rémunération de l'Entrepreneur-Salarié.

Pour la CAE, la compétence va trouver résonance à travers la réalisation de formations et potentiellement par un accompagnement par les pairs, en référence au principe de la communauté de savoirs. Tout comme la dynamique de groupes, la formation reste néanmoins un outil plus ou moins utilisé selon les CAE, liée à la fois à leur niveau de structuration, leur spécificité et le modèle choisi. Il semble que, lorsque la dimension collective et le projet sociopolitique sont mis en avant, la formation devienne un sujet fort de préoccupation.

*« On a une diversité de formations. Certaines sont obligatoires : au niveau commercial, mais aussi sur tous les aspects sécurité au travail. Après on a des formations très diverses généralement sur des aspects techniques pour acquérir de nouvelles connaissances, c'est souvent proposé par un ou deux, et si c'est validé ça rentre dans le programme de l'année » (ES-président CA -CAE7)*

*« On a mis en place des formations de formateurs. Il s'agit de bien définir les contenus de formation qui seront ensuite proposés par les formateurs (Entrepreneurs-Salariés). Les autres membres sont prioritaires mais on veut aussi ouvrir aux autres CAE. Cela permet aussi d'échanger et de s'enrichir mutuellement » (salarié-CAE5)*

*« Je travaille avec 'XXX' quand il a besoin. Cela me permet aussi d'apprendre des nouvelles techniques, et pourquoi pas arriver à me diversifier » (ES-CAE7)*

Le modèle de compétence, la communauté de savoirs, l'autonomie et l'individualisation de la rémunération sont les quatre côtés d'un quadrilatère qui forme le modèle de management en CAE : la rupture avec le modèle fordiste est bien consommée.

## Section 2 – La relation de service, pivot du rapport au travail

### 2.1. La CAE, une forme de gestion triangulaire de la mise au travail ?

Alors que la relation d'emploi, à partir de laquelle se décline le lien de subordination, est traditionnellement bilatérale entre employeur et employé, l'Entrepreneur-Salarié en CAE se trouve dans une situation de triangulation de la relation de travail. Cette relation triangulaire renvoie dans son fonctionnement à une logique intermédiée de l'emploi dans laquelle la relation de service devient prépondérante.

La relation triangulaire existante en CAE se rapproche dans son principe du portage salarial. Mais, la stratégie collective la différencie des sociétés commerciales de portage salarial, tout comme la volonté d'assumer la contradiction entre sécurité professionnelle et indépendance, par la reconnaissance du statut d'Entrepreneur-Salarié (MF.Mouriaux, 2005).

Au-delà de la démarche de portage d'activité, c'est aussi la dimension économique qui est primordiale : en effet, l'objectif des sociétés de portage est de mettre en place un mécanisme de création de rente. La légalisation des activités de portage salarial a d'ailleurs amené le secteur à se conforter au droit du travail, le conduisant à se structurer et à mettre en place des procédures de dialogue social ; ceci à la fois dans un souci de protection des salariés, mais aussi parce que le portage salarial est considéré comme une forme d'emploi pouvant considérablement se développer (COE, 2015).

A la différence du portage salarial, l'inscription de l'Entrepreneur-Salarié dans une relation de travail, bâtie autour d'un contrat à durée indéterminée (au contraire du portage salarial), et une rémunération lissée sur l'année grâce au contrat CESA, souligne l'esprit d'un entrepreneuriat collectif. Enfin, l'obligation de devenir, sous trois ans, associé de la coopérative évite les dérives de gouvernance.

Cette triangulation de la relation d'emploi affaiblit le lien employeur et employé et intègre le client. Le client, donneur d'ordre, prend une place particulière avec l'externalisation des activités et mettent en avant de nouvelles configurations du rapport au travail. Ces configurations peuvent s'analyser à partir de la notion de pouvoir (Havard, Rorive, Sobczak, 2006), en articulant trois types de relations : relation

d'emploi, relation commerciale et relation de service. Le salarié se trouve alors au cœur d'une relation qu'il peut à la fois subir, maîtriser ou tourner à son avantage. Cette relation de triangulation facilite les interprétations en termes d'autonomie, de responsabilité, et de subordination.

Ces configurations, en particulier dans les services aux entreprises (informatique, hôtesse d'accueil) ont été analysées, en particulier les interactions entre les parties prenantes de cette relation, les différentes pratiques et les stratégies (G.Schütz, 2014). D'autres travaux (MF.Mouriaux, 2005 / Zimmermann, 2006 / A.Artis, 2013) ont également été menés sur des groupements d'employeurs, forme d'intermédiation où le client est membre du groupement : ces travaux ont étudié notamment la sécurité proposée par le groupement d'employeur face à la discontinuité de l'emploi et la flexibilité du marché.

Il en ressort que malgré les effets protecteurs face à la précarisation (MF.Mouriaux, 2006) cette forme de triangulation connaît des imperfections : la logique d'acteurs est forte et favorise d'abord l'utilisateur du groupement avant l'emploi (A.Artis, 2013), et ne supprime pas l'inégale capacité des travailleurs à se défendre (Zimmerman). De même, la relation triangulée renforce la place de la compétence notamment dans sa dimension sociale, car la relation de service implique une dimension interpersonnelle forte ['savoir se vendre'] : on assiste au retour des relations marchandes du travail puisque le salarié y apparaît comme un fournisseur de services (G.Schütz, 2014).

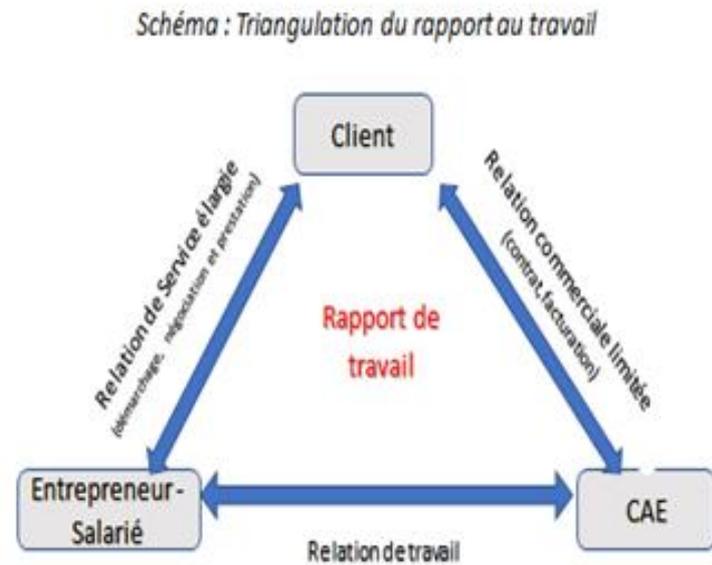
Dans le cadre des CAE, cette relation triangulaire cherche à s'exprimer en faveur de l'Entrepreneur-Salarié, dans le sens où la CAE, structure porteuse de nature coopérative, ne vise pas à produire une plus-value dans le cadre de la relation commerciale, mais davantage à protéger l'Entrepreneur-Salarié.

La relation triangulée se présente sous trois types de relations particulières :

- la relation de travail qualifie la relation de l'Entrepreneur-Salarié à la CAE. C'est une relation institutionnalisée qui établit le droit et l'obligation au regard du droit du travail. Elle est organisée à partir du contrat de travail, le CESA.

La relation d'emploi est évacuée car il n'existe pas d'organisation du travail de l'entrepreneur.

- La relation commerciale s'établit entre le client et la CAE, sous forme de relations contractuelle (signature des contrats, émission des factures, encaissement).



*Source, auteur d'après lectures*

Cette relation est inexistante ou faible sur les aspects 'force de vente' (démarchage, négociation)

- La relation de service bouscule la relation triangulée. Dans le cadre d'une relation intermédiée, type Groupement d'employeurs, la relation de service lie le groupement à l'utilisateur (A.Artis, 2013). Dans la CAE, la relation de service, entendue comme une relation dans laquelle le client assure un rôle de coproduction du service, s'établit entre l'Entrepreneur-Salarié et le client : la prestation de service est négociée et définie entre les deux parties.

## 2.2 La relation de service incontournable de la compétence de l'Entrepreneur-Salarié

La relation triangulée qui se met en place appelle plusieurs caractéristiques :

- L'Entrepreneur-Salarié sécurise son accès à la protection sociale établit grâce à la relation de travail, et partiellement dans la gestion de son activité. En effet, la CAE en assurant la partie contractuelle avec le client, garantit l'accès à la facturation et au paiement de la prestation.
- La relation d'emploi est évacuée dans le sens où la relation de travail n'impose pas les conditions de production. Il y a un basculement de l'emploi vers le marché à travers la relation de service.
- La relation de service élargie, impliquant tout autant la force de vente que la relation client, nécessite une large mobilisation de compétences techniques, relationnelles et organisationnelle. L'Entrepreneur-Salarié doit être en capacité de prospecter, démarcher, expliquer et négocier une

prestation, avant de réaliser la prestation, et si nécessaire en assurer le service après-vente. Ce n'est plus l'acquisition de connaissance qui est nécessaire mais bien la mobilisation de différents savoirs (Ph.Zarifian, 2002).

La relation de service fait appel à une compétence de service (P.Ughetto, 2002) à trois composantes. La 'compétence marché' qui correspond à la formalisation de la demande du client : il s'agit d'interpréter la demande pour concevoir la solution adaptée. La 'compétence technique' permet d'assurer la réalisation technique de la prestation. La 'compétence organisationnelle' va permettre la mobilisation des moyens et ressources internes et externes pour réaliser la prestation.

Ces caractéristiques d'une relation triangulée entre CAE / Entrepreneurs-Salariés / Clients alimentent les interrogations soulevées en amont quant à la capacité de l'Entrepreneur-Salarié d'assumer cette configuration de rapport au travail.

La relation de service est d'autant plus forte dans les CAE que les activités développées sont très majoritairement issues de métiers externalisés (services informatiques, maintenance) ou sur des secteurs au cœur de l'économie des services (formation, bien être). Même les activités artisanales sont situées sur des niches d'activités précises (écoconstruction, entretien-crédation espaces verts) dans lesquelles la relation de service s'impose.

Le profil, souvent singulier des Entrepreneurs-Salariés, est probablement un des éléments structurant de la compétence nécessaire en CAE. Ainsi, les entrepreneurs ont souvent un parcours éclectique leur apportant une diversité de savoir-faire et savoir-être qui viennent alimenter leur compétence, à partir du moment où ils sont en mesure de mobiliser et d'agencer ces savoirs.

*« Dans mon ancien métier de libraire, la relation clientèle c'était essentiel. C'est aussi quelque chose que j'appréciais. Alors aujourd'hui, oui c'est sûr cela me sert dans mon activité. Je suis à l'aise avec les clients.... Oui, le temps passé avec le client, j'arrive à l'intégrer dans mon temps de travail facturé. Je sais y mettre le temps qu'il faut, mais pas non plus au risque d'être débordé. »*

(ES. CAE7)

Dans quelle mesure la CAE, en tant qu'organisation productive, peut-elle stabiliser cette relation de service ? Et replacer une relation d'emploi dans cette logique de triangulation ?

L'enquête terrain a permis d'identifier quelques pistes d'actions :

- La CAE propose des actions de formation fortement axées sur la relation de service, principalement sur la force de vente. La CAE est ici dans une logique d'entreprise visant à fournir une connaissance adaptée au modèle de compétence nécessaire à son organisation : avoir des Entrepreneurs-Salariés en mesure de négocier et réaliser une prestation.

*« Nous proposons deux journées en lien avec la démarche commerciale. La plupart de nos entrepreneurs sont des anciens salariés qui ont exercés techniquement mais sans jamais devoir négocier avec un client. On a construit un programme adapté à la relation individuelle, pour bien correspondre aux différentes activités. Ensuite, on organise des temps d'échange, souvent dans le cadre des réunions mensuelles, sur les aspects marketing, suivi des prestations » (gérante, CAE4)*

- La CAE, en tant qu'entreprise (N° SIRET unique, entre autres) se positionne, dans le cadre de son service de mutualisation, sur des éléments la légitimant dans son rôle d'intermédiaire. C'est le cas par exemple en obtenant l'agrément d'organisme de formation (activité qui peut représenter plus de la moitié du chiffre d'affaires de certaines CAE), ou certains labels (type écoconstruction, développement durable...).

La CAE dépasse alors sa fonction de mutualisation et support administratif : elle devient la garante du bon déroulement du process de production du service, et l'interlocuteur du client venu chercher le service agréé ou labelisé.

Elle a alors la capacité de prendre en charge la relation de service pour soutenir des Entrepreneurs-Salariés, mais aussi potentiellement pour définir une stratégie commune. La réalisation d'une charte autour du thème de l'écoconstruction peut, par exemple, conduire à définir et cadrer la relation de service : les clients et l'Entrepreneur-Salarié doivent inscrire la prestation demandée et le service fourni dans les conditions prescrites par la charte.

*« On n'a pas mal travaillé tous ensemble pour monter le dossier d'agrément pour être organisme de formation. Cela nous a demandé de mettre en place les différentes propositions existantes chez nous, de poser les bases d'un socle commun. On souhaite avoir une offre de qualité. Cela demande effectivement de l'uniformisation et pour les entrepreneurs de proposer un service comparable. Mais c'est bien aussi pour eux car 'CAE5' commence à être reconnue. On voit arriver de la demande directement sur la coopérative. Cela évite aussi à l'entrepreneur des démarches solo et les négociations » (salariée-structure. CAE5)*

- Un Entrepreneur-Salarié assure la relation de service, dans sa partie démarche et négociation, en devenant apporteur d'affaires pour d'autres Entrepreneurs-Salariés. Cette situation se retrouve

potentiellement dans certains groupes métiers ou ‘marque interne’ à la CAE. Initiée quelquefois dans le cadre d’un appel d’offre en commun, permettant une proposition multicritère, elle peut déboucher sur une spécialisation entre Entrepreneurs-Salariés en fonction de la compétence.

*« Nous avons cette marque ‘XXXX’ où quatre entrepreneurs travaillent ensemble. Deux d’entre eux sont sur les aspects infographie, web design, programmation ; ils n’étaient pas à l’aise avec le relationnel client. Du coup, ce sont les deux autres qui vont démarcher la prestation, en accord avec le savoir-faire de l’ensemble des membres de la marque » (ES-membre CA -CAE3)*

- La CAE négocie directement une prestation. C’est une situation qui peut impliquer à terme un changement des relations de la triangulation et dessine de nouveaux rapports au travail. Cela pourrait conduire à une nouvelle forme de coopérative, hybride entre la forme CAE et la SCOP de production.

*« Nous avons le projet de créer une holding. Il s’agira d’acheter directement des biens en lien avec une SNC (société en nom collectif) dont la holding sera actionnaire, avec les Entrepreneurs-Salariés qui le souhaitent. La SNC fera faire la prestation par CAE7, donc les Entrepreneurs-Salariés, puis revendra le bien et réinvestira s’il y a un bénéfice.... Oui, l’idée c’est aussi de diminuer la relation client, de permettre aux entrepreneurs d’utiliser les matériaux qu’ils veulent, de travailler ensemble » (gérante, CAE7)*

La prise en compte de la relation de service par la CAE peut alors contribuer à une amélioration du chiffre d’affaires des Entrepreneurs-Salariés, et de leur mode de rémunération. La relation de service demeure quoiqu’il en soit déterminant dans la stabilisation de l’Entrepreneur-Salarié au sein de la CAE. Elle ne peut compenser la ‘non-compétence’. Le *turn over* en CAE, reste supérieur aux SCOP classiques et s’explique aussi par l’intensité de la relation client qui peut devenir lourde à gérer par des Entrepreneurs-Salariés.

EN CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE,

L'Entrepreneur-Salarié est à la fois un acteur économique individuel et un acteur économique collectif en interaction avec les membres de la coopérative afin de développer son activité, et construire la CAE en tant qu'entreprise collective.

La CAE permet à l'Entrepreneur-Salarié une réintégration dans une logique salariale, notamment par la gestion d'outils comptable spécifiques qui assure un traitement du chiffre d'affaires et la formation de la rémunération.

La formule salariale est organisé à partir du CESA, et correspond à un salaire net, élaboré à partir du salaire super-brut (c'est-à-dire incluant les cotisations salariales et patronales). Ce dernier devient alors l'objectif économique à atteindre à travers la marge brute de l'activité et le prix de la prestation.

La CAE assure le suivi de ces différentes activités à partir du compte d'activité dédié à l'Entrepreneur-Salarié qui agit comme le mécanisme comptable de l'individualisation du salaire : l'entrepreneur est économiquement et comptablement indépendant. Son activité et son résultat lui appartiennent.

Le système de gestion comptable de la CAE est organisé autour de trois comptes analytiques qui permettent de représenter la CAE commune construction autour de trois piliers : un premier pilier (ou compte analytique) organise l'individualisation de la rémunération de l'Entrepreneur-Salarié, un deuxième pilier identifie les activités portées au niveau de la structure CAE, et le troisième pilier est en voie de maturation dans certaines CAE afin de créer un fond de réserve permettant le financement d'actions collectives ou une avance de trésorerie aux entrepreneurs. Ce troisième pilier comptable incarne alors le développement d'une entreprise collective.

La rémunération de l'Entrepreneur-Salarié est aussi liée à la gestion de l'excédent de son activité. L'enquête-terrain a permis de montrer que l'excédent éventuel permet en effet d'être redistribué sous forme de primes, identifier et déterminer dans le cadre du règlement intérieur de la CAE.

Pour cela, l'excédent est remonté au niveau du compte comptable de la coopérative : cette consolidation des différents excédents de chaque Entrepreneur-Salarié permet la création d'une ressource financière propre à la CAE. L'Entrepreneur-Salarié y trouve un avantage financier car la prime qu'il recevra lui-même ne sera pas sujette aux cotisations (sauf CSG) ni à l'impôt sur le revenu si la prime entre dans un plan d'épargne.

Au-delà des aspects gestion comptable et rémunération individualisée, l'enquête terrain a aussi démontré que les CAE, malgré leur modèle économique entrepreneurial et individualisé, ont un projet sociopolitique fort. La CAE devient alors aussi une organisation productive en elle-même, et créatrice de valeur économique.

Dans ce sens, l'enquête de terrain a permis de vérifier la deuxième hypothèse émise dans le cadre de ce travail de recherche, à savoir que la formule de rémunération de la CAE propose une nouvelle forme d'organisation du travail autour de l'autonomie et la responsabilisation, et en s'appuyant sur une dynamique collective.

Le modèle de CAE a connu différentes phases de mutation depuis son élaboration au milieu des années 90's, et a démontré une spécificité par son objectif de développer une entreprise collective à partir d'une dynamique d'entrepreneuriat individuel.

La recherche d'un faire ensemble devient la condition nécessaire pour que l'Entrepreneur-Salarié soit en capacité de développer son activité. Cette approche par le collectif se dessine à partir de la création des marques et des groupes de travail au sein de la CAE : l'objectif est à la fois économique pour l'Entrepreneur-Salarié tout autant qu'organisationnel pour la CAE qui construit ainsi une identité et des valeurs communes. Pour les CAE, l'entreprise est partagée au sens de l'entrepreneuriat collectif mais aussi comme structure et entité juridique 'partagée'.

La CAE se rattache au SCOP en tant qu'entreprise coopérative basée sur un entrepreneuriat collectif, au regard de la structure de sa gouvernance et de son gouvernement d'entreprise (PDG élu et instances électives CA et AG). C'est néanmoins une évolution récente, portée par la loi ESS, qui conduit les CAE à se questionner sur le mode de décision mais aussi la transmission de la coopérative avec le départ à la retraite de plusieurs fondateurs historiques des CAE.

L'enquête de terrain a également souligné l'importance pour la CAE en tant que 'structure' d'accompagner les Entrepreneurs-Salariés vers l'acquisition de nouveaux savoirs faire. Cette recherche de la compétence se réalise par le soutien aux formations et potentiellement par un accompagnement par les pairs, en référence au principe de la communauté de savoirs.

Le travail de recherche a aussi souligné la logique intermédiée de l'emploi au sein de la CAE et dans laquelle la relation de service devient prépondérante. A la différence du portage salarial, le modèle de la CAE souligne l'esprit d'un entrepreneuriat collectif à travers le CESA, la gestion de l'excédent, et la gouvernance coopérative. Cependant cette relation triangulée confirme la place de la compétence avec une relation de service très étendue, d'autant plus que les activités développées en CAE sont au cœur de l'économie des services.

## **CONCLUSION GENERALE**

Le travail de recherche s'est intéressé aux mutations du rapport salarial à partir d'une enquête de terrain auprès de Coopératives d'Activité et d'Emploi [CAE]. Celles-ci sont apparues dans les années 90 à la croisée de deux configurations.

La première est celle de la montée à l'agenda politique des interventions en faveur de la création d'entreprise, concrétisée à travers les dispositifs de politiques publiques. La logique se déplace d'une intervention sur l'offre de travail vers une intervention sur le comportement des demandeurs d'emploi (Beraud, Eydoux, 2009). Dans ce cadre-là, la lutte contre le chômage a muté progressivement vers une politique d'activation des chômeurs, dans laquelle le soutien à la recherche d'emploi s'est transformé en une obligation au retour à l'emploi, notamment par la création de l'auto-emploi. La crise d'emploi devenue structurelle fait ainsi basculer les politiques d'emploi d'une logique d'insertion vers une logique de l'accompagnement.

La deuxième configuration est en résonance aux éléments cités ci-dessus. Face à la dégradation de l'emploi, qui prend des formes de plus en plus précaires et discontinues dans une logique de flexibilité du marché du travail qui s'impose comme la nouvelle norme, des initiatives collectives apparaissent. Portés par des travailleurs refusant cette logique d'accompagnement, forme d'une thérapie sociale vers l'emploi (MC.Bureau & A.Corsani, 2012) qui cherche à rendre les demandeurs d'emploi adaptables au marché, ces initiatives remettent le rapport au travail au cœur de leur réflexion, en conciliant la créativité et l'autonomie de l'individu avec une démarche de sécurité de l'emploi et une solidarité collective.

Les CAE puisent leur histoire et leur modèle économique dans ce bouleversement des relations salariales : cette mutation a été appréhendée dans ce mémoire à partir des analyses régulationnistes qui proposent une grille de lecture des transformations du rapport salarial.

Celui-ci a été compris comme l'ensemble des conditions juridiques et institutionnelles définissant le travail salarié comme mode d'existence des travailleurs (Boyer, 2002).

La première partie de la recherche a alors cherché à poser le cadre de réflexion pour souligner les éléments de rupture salarial qui ont conduit à voir émerger de nouvelles formes d'emploi, et qui interrogent sur l'évolution des formes de régulation du mode d'accumulation du capital, voire sur l'éventualité d'un nouveau mode de production capitaliste de type cognitif.

La CAE, en tant qu'organisation productive a été ensuite identifiée comme terrain d'enquête, en prenant la formation de la rémunération de l'Entrepreneur-Salarié comme objectif de la relation salariale, et comme un élément structurant du rapport salarial postfordiste.

Les CAE conçoivent de nouvelles formes de relations professionnelles, établies à partir des liens entre activité individuelle et engagement collectif, notamment par l'intégration de l'Entrepreneur-Salarié à des 'groupes métiers' et des 'groupes marques', forme de communautés de savoirs. Ces groupes [ou communautés] participent à la construction d'un modèle de la compétence nécessaire à l'intégration de l'Entrepreneur-Salarié dans la coopérative, mais aussi pour que celui-ci puisse pérenniser son activité économique.

L'enquête de terrain a également identifié que le management de la CAE à partir d'un modèle de communautés de savoirs peut être un passage vers la construction d'une forme plus recentrée de CAE, dont l'objectif serait de consolider les activités existantes et de développer une valeur économique commune.

Basée sur un projet économiquement dual, en tant que structure de soutien à la création d'activité et également comme coopérative d'entrepreneurs, la CAE continue d'évoluer en fonction des priorités de ses membres, de la montée du sociétariat, et de l'équilibre entre projet économique et projet coopératif dans sa dimension sociopolitique.

Les hypothèses proposées ont été vérifiées par l'analyse et l'enquête de terrain. Dans le cadre de la première hypothèse, il a été mis en évidence que les secteurs principalement hébergés dans les CAE relevaient de l'économie du service. Les activités proposées sont issues d'un changement organisationnel majeur qui a conduit au développement de la relation de service. Celle-ci a dépassé la relation d'emploi entre le travailleur et l'entreprise, dans le sens où la prestation recherchée par le client et l'acte réalisé par le travailleur deviennent prépondérants et modifient en conséquence les relations salariales.

Dans la CAE, la relation de service anime le rapport au travail, impose un modèle de la compétence particulièrement étoffé, et détermine le prix de la prestation. Les activités de services aux entreprises présentes en CAE correspondent à des métiers ayant été externalisés par les entreprises, renforçant la segmentation du marché du travail. L'enquête de terrain a mis en avant le rôle moteur de services comme la formation, le conseil aux entreprises et l'informatique : ces activités assurant souvent la part prépondérante du résultat d'exploitation de la coopérative.

La CAE s'apparente alors à une organisation développée en réaction à la transformation du rapport salarial pour permettre à ces membres de mieux contrôler l'évolution du rapport au travail. La CAE maîtrise mais n'évite pas le glissement vers une nouvelle forme d'emploi moins protectrice, source d'une subordination économique masquée à des donneurs d'ordre.

Dans ce contexte, la première hypothèse est validée. Il en ressort que le soutien à la création d'activité est un filtre d'évitement de l'échec pour des porteurs de projet, mais que peu d'entre eux parviendront à tirer une rémunération de leur activité.

Un nombre restreint de porteurs de projet, devenu Entrepreneur-Salarié Associé arrivera à développer une activité permettant d'en tirer un revenu d'existence. Au-delà du revenu moyen en CAE, estimé à moins de 800 Euros/mensuel<sup>5</sup> (CG SCOP, 2014), la faiblesse du revenu soulève la difficulté d'accès à la protection sociale. Le salaire doit atteindre un certain niveau pour permettre le déclenchement des prestations, et ne permet pas à l'ensemble des Entrepreneurs-Salariés d'y accéder. Le seuil de déclenchement des prestations [retraite, chômage, maladie] est variable car établi sur des modalités de calcul différents ; en moyenne, entre 48% et 62% des Entrepreneurs-Salariés Associés, donc avec plus de trois ans d'activité, parviennent au seuil de déclenchement (CG SCOP, 2014).

Ces éléments corroborant la première hypothèse soulignent également que la coopérative est par contre un espace du rapport au travail qui peut convenir à un certain nombre de personnes. Ainsi, 25% des Entrepreneurs-Salariés gagnent plus de 1500 Euros/mois. Parmi eux, 75% se disent avoir atteint leur objectif de rémunération (BPI Group, 2016).

La deuxième hypothèse est quant à elle partiellement vérifiée par l'enquête terrain. Elle est constituée d'éléments prospectifs mais qui permettent de souligner la capacité d'évolution de la CAE. Ainsi, la dimension collective a été approchée tant d'un point de vue théorique, par les concepts de communautés de savoirs, de compétence individuelle et collective, que du regard de l'enquête de terrain sur les groupes métiers et marques. L'enquête, a souligné au cours des différents entretiens, que la coopération était un long processus lié aux profils des porteurs de projets et à leur conception de la CAE.

Trois profils-types peuvent se retrouver au sein de la CAE. Un premier profil d'individu en recherche d'opportunité d'affaires qui conçoit la CAE comme un vivier potentiel de partenaires : la démarche est individuelle et stratégique. Le deuxième profil est davantage pragmatique et s'attache à la coopérative pour les services mutualisés qu'elle lui apporte. Le troisième profil arrive avec une vision idéalisée de la coopération : il peut être influencé par la médiatisation de l'ESS. La CAE va construire à partir de ces collectifs une démarche commune puis enclencher pour certains entrepreneurs le passage à la coopération.

Le collectif ne signifie donc pas la réalisation de la coopération (M. Adam, 2012) mais celle-ci demande nécessairement un engagement collectif. La CAE, tout d'abord animée et portée par son/ses

---

<sup>5</sup> Le salaire moyen apparaît par contre plus élevé en Rhône-Alpes (Etude 2016, BPI), avec 1138 Euros/mois.

gérants fondateurs, prend aussi une forme coopérative par l'obligation du sociétariat qui va ici plus loin que pour la SCOP classique. L'enquête de terrain a souligné que cette obligation a conduit les CAE à mettre en place une organisation désormais plus ouverte aux Entrepreneurs-Salariés Associés [conseil d'administration /conseil de surveillance /groupe gouvernance].

Parallèlement, le travail de recherche a tenté de souligner la construction progressive d'un processus d'identification et pré-sélection des Entrepreneurs-Salariés, qui conduirait à faire de la CAE une organisation autonome mettant en place une stratégie.

Ce processus qui a été qualifié, dans le cadre du mémoire, de forme de recrutement des Entrepreneurs-Salariés, assure un filtre pour éviter un trop grand nombre d'échec lors de la période test du CAPE. En effet, le taux de sortie de la CAE à trois ans atteint jusqu'à 70%, et nécessite pour la 'structure' CAE une forte disponibilité en accompagnement, pour un taux d'intégration assez faible.

L'enquête de terrain a mis en avant que certaines CAE expérimentent le soutien au développement d'activités, en passant entre autres, par le renforcement des groupes métiers, ou même en mettant des services complémentaires qui pourraient tendre à terme vers une spécialisation des CAE.

L'objectif est aussi économique car il s'agit bien d'augmenter la valeur ajoutée, soit par intensification des activités internes, soit en créant une plus-value commune et propre à la CAE : la labellisation ou les agréments portés par les CAE s'inscrivent dans cette démarche. Il s'agit aussi de soulager les Entrepreneurs-Salariés d'une relation de service exigeante et de les replacer dans une relation de travail.

Ces éléments d'évolution, en cours d'exploration dans les CAE, tendent alors à valider la deuxième hypothèse. Cependant, la formule salariale, construite à partir du prix du marché implique un risque qui n'est actuellement pas pris en charge par la coopérative : l'individualisation de la rémunération est un point de friction dans le cadre de la deuxième hypothèse qui rend instable le compromis salarial en CAE.

Le travail de recherche autour de la validité des hypothèses conduit à soulever plusieurs pistes de réflexion.

Tout d'abord, malgré le mécanisme construit par la CAE pour rattacher l'Entrepreneur-Salarié au régime salarial, le niveau de salaire et donc des cotisations engrangées n'apportent qu'une solution partielle. Au regard du montant de revenu moyen [autour de 1000 Euros/mensuel] le droit de tirage en prestations reste très modeste en particulier en cas de maladie et de retraite. Cette situation illustre la

désagrégation du compromis salarial fordiste qui garantissait, par le salaire indirect, un accès homogène à la protection sociale en tant que consommation socialisée.

Elle ouvre aussi sur une réflexion, relatives à la protection sociale, à partir d'un régime de ressource (JP.Higelé & K.Andreana, 2007 / B.Friot, 2012). L'affaiblissement de la cotisation sociale ne concerne pas uniquement les emplois en discontinuité et les formes réduites de mise au travail : c'est un mécanisme plus profond qui consiste à déconstruire le salaire socialisé (B.Friot, 2010) au profit de ressources, de type salaire différé, portée par un Etat Providence au sens charitable par opposition à l'Etat Social, régulateur et producteur de normes (Ch.Ramaux, 2007). Alors que le salaire nu renvoie à la seule contrepartie du travail subordonné, le salaire socialisé avait permis de démarchandiser et d'universaliser certaines ressources (B.Friot, 2012). Le basculement, notamment de la cotisation sociale vers d'autres ressources, que ce soit l'impôt ou la répartition par pilier implique une perception différente de la société.

La mutation du rapport salarial produit une marchandisation des éléments de la protection sociale et à une titularisation des ressources des travailleurs (JP.Higelé & K.Khristova, 2007) par un glissement des droits sociaux du travail de la cotisation vers l'impôt. Le dispositif de piliers mis en place pour la protection sociale [santé, retraite] légitime une logique de prévoyance, et conduit à une accumulation financière à partir des systèmes d'épargne gérés par le marché. Le premier pilier resté sous la gestion de l'Etat place alors le travailleur précarisé sous une aide de tutelle parce qu'il qui n'a pas pu accéder au financement complémentaire et lucratif (JP.Higelé & A.Khristova, 2007). C'est déjà dans ce sens que s'inscrit la prime pour l'emploi (PPE) que reçoit une large part des travailleurs précarisés, et des Entrepreneurs-Salariés rencontrés.

Une deuxième piste de réflexion prolonge ces éléments. Elle concerne le temps de travail et la rémunération du travail, et débouche sur la question abordée dans la première partie, celle de la valeur travail. Celle-ci renvoie à des conceptions divergentes, comme cela a été vu, entre le travail source d'aliénation et asservissant au sens d'Arendt, et le travail essence de l'homme dans la tradition hégélienne. L'interrogation est toujours au cœur des débats économiques.

Le progrès technique sous forme de robotisation et d'algorithmes peut-il être considéré comme libérateur pour l'homme et créer une société sans travail ? L'enquête de terrain a pour sa part démontré l'attachement des Entrepreneurs-Salariés au travail, et c'est bien l'objectif premier de la CAE de permettre à son coopérateur de trouver les conditions d'exercer un métier. Le travail reste au cœur des relations sociales, mais interroge aussi sur la forme de la mise au travail et son organisation.

La place de la connaissance et du travail cognitif devient prépondérante dans la création de la valeur de la production. Le travail cognitif, construit à partir de la réflexion et d'échange de savoirs, modifie

la frontière entre temps travaillé et espace de travail (Vercellone, 2008), et conduit à des formes de coopérations autonomes.

La notion de travail productif au sens du travail qui produit des marchandises est alors bousculé. Le travail cognitif relie le concept de travail et celui d'emploi. La CAE en stimulant des communautés de savoirs contribue à la création d'une valeur économique qui n'est pas mesurable, mais qui permet à l'Entrepreneur-Salarié de réaliser ou développer une activité. Le travail cognitif conduit au risque d'une intensification du travail non rémunéré car il est évacué du temps productif. La question de la rémunération du travail est un enjeu sociétal autant qu'économique. Le travail cognitif conduit à s'interroger sur la forme de revenu à la fois tiré du travail productif ou de sa contrepartie non prise en compte alors qu'il y a création d'une valeur d'usage.

Le débat s'ouvre entre les tenants d'un revenu social garanti (Vercellone, Monier, 2013), d'un salaire socialisé (B.Friot, 2012), et ceux proposant une répartition plus collective des gains de productivité, par le partage du travail, car la valeur ne peut exister que sans une validation sociale (JM. Haribbey). La forme de la rémunération du travail est l'enjeu de ces arguments, entre une allocation universelle fondée sur de nouvelles sources de valeur produite par un capitalisme cognitif, un salaire à vie basé sur la qualification de la personne (B.Friot, 2011), et une rémunération construite sur un salariat généralisé mais dont le temps de travail serait mieux réparti dans une société salariale.

Le modèle de rapport au travail élaboré par la CAE résonne pleinement dans ses approches et débats. L'ancrage au principe du salariat, et à une protection sociale égale pour tous, sont les valeurs de la CAE et du modèle coopératif. Le travail, comme source de revenu primaire construit dans un entrepreneuriat collectif, est quant à lui le principe de fonctionnement de la CAE.

Cependant, l'individualisation de la rémunération et sa fixation sur le marché conduit la CAE en dehors du modèle salarial fordiste, et nécessite la construction d'un nouveau compromis institutionnel, car cette situation d'hybridation ne permet qu'un accès limité au financement socialisé.

Cette situation interroge sur le statut professionnel de ces formes atypiques d'emploi, dont le terme de travailleurs autonomes de deuxième génération (S.Bologna, 1996) correspondre aux activités exercées dans la CAE. Cette rupture avec le modèle salarial fordiste vient ainsi alimenter les questionnements sur la forme d'un revenu, produit ou non par le travail, et implique une vision de la société au-delà du salariat.

Une troisième réflexion consiste à s'interroger sur le modèle de la CAE, en tant qu'organisation de l'Economie Sociale et Solidaire, et les mutations qu'elle va être amené à connaître. L'évolution de l'entreprise collective a été identifiée sous trois phases (MC. Malo & M. Vézina, 2005) qui éclairent les mutations de la CAE.

La première phase est celle de l'émergence et correspond à une innovation sociale et organisationnelle : c'est celle des formes coopératives des années 90 jusqu'à la structuration des CAE en réseau (Coopéa, CPE). La deuxième phase est celle de l'essaimage, conduite notamment par les réseaux et la mise en place de recherche-action en partenariat avec des chercheurs universitaires. C'est aussi le virage vers la standardisation qui trouve son aboutissement avec le statut de l'Entrepreneur-Salarié Associé.

La troisième phase est actuelle, et correspond aux questionnements sur le chemin à prendre, entre une standardisation renforcée autour d'une stratégie commune et des outils partagés. Elle peut se concrétiser sous la forme d'un standard d'accompagnement des porteurs de projet, d'un mode de management [groupes métiers/ groupes marques] et d'un mode de gouvernance similaire [conseil de surveillance, passage en SA...]. Le choix de la taille optimale de l'organisation et de son territoire est central dans cette phase. La standardisation va conduire au rapprochement d'organisations et pourrait conduire à des regroupements des CAE.

Le modèle de CAE, institutionnalisé par la loi ESS est désormais à la croisée des chemins. Une stratégie adoptée par plusieurs CAE consiste à renforcer leur place sur le territoire mais aussi dans le secteur des SCOP. On assiste à une stratégie d'hybridation portée par des CAE ayant atteintes une taille critique en nombre d'Entrepreneurs-Salariés et en chiffre d'affaires : ces CAE vont probablement chercher à assurer un rôle institutionnel dans la mise en place de politiques publiques. Elles peuvent certainement faire évoluer le statut d'Entrepreneur-Salarié Associé et les mécanismes de sécurisation professionnelle.

Ce chemin ne pourra pas être suivis par l'ensemble des CAE. Au contraire, par-delà la standardisation il est nécessaire que d'autres organisations continuent à explorer d'autres voies, et éviter le choix de l'isomorphisme (MC.Malo & M.Vézina, 2005). Certaines CAE pourraient alors trouver dans la spécialisation et la focalisation un autre chemin de la coopération.

Ce choix ne remet pas en cause le modèle CAE, mais conduit à de nouvelles innovations qui sont en cours de réflexion : penser différemment l'accompagnement des porteurs de projets, organiser la répartition des fonctions support en intégrant les Entrepreneurs-Salariés Associés.

La Coopérative d'Activité et d'Emploi a été une réponse à l'individualisation du rapport au travail en termes de management et des formes de mise au travail. Un modèle s'est structuré au fil de deux décennies conduisant à une organisation mature et reconnue institutionnellement. Les dynamiques dégagées par un flux permanent d'Entrepreneurs-Salariés donne aussi à la coopérative la capacité à entretenir une réflexion sur de nouvelles formes de coopération.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Abdelnour Sarah, Lambert Anne « « L'entreprise de soi », un nouveau mode de gestion politique des classes populaires ? Analyse croisée de l'accession à la propriété et de l'auto-emploi (1977-2012) », Genèses 2014/2 (n° 95), p. 27-48. DOI 10.3917/gen.095.0027

Abdelnour Sarah, « L'auto-entrepreneuriat : une gestion individuelle du sous-emploi », La nouvelle revue du travail, 5, 2014,

Adam Michel, « Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de nos sociétés », Dans Projectics / Proyéctica / Projectique 2012/2 (n°11-12)

Aglietta Michel et al., « À la recherche d'un modèle de croissance », Esprit 2009/11 (Novembre), p. 28-46. DOI 10.3917/espri.0911.0028

Amossé Thomas, Bloch-London Catherine, Wolff Loup (dir.), « Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise », Éditeur : La Découverte, Collection : Recherches, 2008, 456 p., ISBN : 9782707153128

Artis Amélie, « Le groupement d'employeurs : une réponse à la recherche de flexibilité et de sécurité dans la gestion de l'emploi », Revue Interventions économiques, 47, 2013.

Aubret Jacques, « P. Zarifian. Le modèle de la compétence. », L'orientation scolaire et professionnelle [Online], 31/1 | 2002, Online since 27 May 2016, connection on 30 September 2016. URL : <http://osp.revues.org/4897>

Azaïs Christian, « Chapitre 5. Déségmentation du marché du travail et autonomie », Ouvrage, in Sophie Boutillier et al., Travailler au XXIe siècle, De Boeck Supérieur « Économie, Société, Région », 2006 (), p. 113-127. DOI 10.3917/dbu.bouti.2006.01.0113

Barrière Jean-Paul, « Entre salariat et indépendance : le statut hybride du représentant de commerce en France de la fin du XIXe siècle au milieu du XXe siècle », Entreprises et histoire 2012/1 (n° 66), p. 164-76. DOI 10.3917/eh.066.0164

Bataille-Chedotel Frédérique, Huntzinger France, « Une approche exploratoire auprès de dix sociétés coopératives de production françaises », ds. Économie et Solidarités, vol. 35, 2005  
[http://www.ciriec.uqam.ca/pdf/numeros\\_parus\\_articles/3501-02/ES-350102-04.pdf](http://www.ciriec.uqam.ca/pdf/numeros_parus_articles/3501-02/ES-350102-04.pdf)

Baudry Bernard, Dubrion Benjamin, « Analyses et transformations de la firme : Une approche pluridisciplinaire », La Découverte, Recherches, 2009, 384 p. ISBN : 9782707158017

Beffa J.-L., Boyer R., Touffut J.-Ph. [1999], « Les relations salariales en France : État, entreprises, Marchés financiers », Notes de la Fondation Saint Simon, n° 107, Juin.

Bélanger Paul et Benoît Lévesque, « La théorie de la régulation, du rapport salarial au rapport de consommation », Cahiers de recherche sociologique, Numéro 17, Automne, 1991, p. 17-51.  
<https://www.erudit.org/fr/revues/crs/1991-n17-crs1516581/1002144ar/>

Ben-Hafaïedh Cyrine, « Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif », Revue de l'Entrepreneuriat 2006/2 (Vol. 5), p. 31-54. DOI 10.3917/entre.052.0031

Béraud Mathieu, Eydoux Anne, « Activation des chômeurs et modernisation du service public de l'emploi », Travail et Emploi [En ligne], 119 | juillet-septembre 2009, mis en ligne le 30 septembre 2011, consulté le 02 octobre 2016. URL : <http://travailemploi.revues.org/3468>; DOI :10.4000/travailemploi.3468

Berger-Douce Sandrine, « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », Dans Revue de l'Entrepreneuriat 2007/1 (Vol. 6)

Bodet Catherine, Noémie De Grenier, Thomas Lamarche, La Coopérative d'Activité et d'Emploi à la recherche d'un modèle productif, Recma, Revue internationale de l'économie sociale, n° 329, 92e année, 2013.

Bodet Catherine, De Grenier Noémie, « La mutuelle de travail interroge le modèle salarial », Dans L'Expansion Management Review 2012/3 (N° 146)

Bodet Catherine et De Grenier Noémie, « De l'auto-emploi à la coopération : le cas des coopératives d'activité et d'emploi », Commission Recherche – Coopaname, Janvier 2011,  
[http://www.coopaname.coop/sites/www.coopaname.coop/files/file\\_fields/2015/07/14/2011-1-bodet-degrenier-de-l-auto-emploi-a-la-cooperation.pdf](http://www.coopaname.coop/sites/www.coopaname.coop/files/file_fields/2015/07/14/2011-1-bodet-degrenier-de-l-auto-emploi-a-la-cooperation.pdf)

Bodet Catherine, De Grenier Noémie, Vallade, « Les Coopératives d'Activité et d'Emploi : laboratoires d'innovation et de rénovation du rapport au travail et au revenu ? L'exemple de Coopaname » papier présentée aux journées « Recherche et Régulation 2015 », 10-12 juin 2015, Paris.

Boissin, O., Charmettant, H., Juban, J.-Y., Renou, Y. (2015).- Les dynamiques plurielles d'innovation au sein des SCOP : les conditions d'un entrepreneuriat d'utilité sociale. XVe rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire " La créativité de l'Économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ?", Reims : Regards, 27-29 mai 2015, 13 p.

Bologna Sergio, « Durée du travail et post-fordisme », Futur Antérieur 35-36 : 1996/2,  
<http://www.multitudes.net/Duree-du-travail-et-post-fordisme/>

Boutillier Sophie, André Tiran, « La théorie de l'entrepreneur, son évolution et sa contextualisation », Innovations 2016/2 (n° 50), p. 211-234. DOI 10.3917/inno.050.0211

Boutillier Sophie, « La persistance des petites entreprises. Essai d'analyse à partir des théories de la firme et de l'entrepreneur », Innovations 2011/2 (n°35), p. 9-28. DOI 10.3917/inno.035.0009

Boyer Robert, « Le lien salaire-emploi dans la théorie de la régulation. Autant de relations que de configurations institutionnelles », Cahiers d'économie politique 1999 Vol.34 Numéro 1 pp. 101-161

Boyer Robert, "Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales. Une mise en perspective de quelques recherches régulationnistes, Cepremap n° 2001-14, 2001

Boyer Robert, « Les institutions dans la théorie de la régulation », Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy, 1/2003 (n° 44), p. 79-101.

Boyer Robert, (2006), La flexicurité danoise. Quels enseignements pour la France ?, Éditions Rue 'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, collection du CEPREMAP, avril.

Boyer Robert, « Vingt ans de recherches sur le rapport salarial : un bilan succinct », Ouvrage, in Robert Boyer et al., Théorie de la régulation, l'état des savoirs, La Découverte « Recherches », 2002 (2e éd.), p. 106-114.

Boyer Robert et Saillard Yves (dir), « Théorie de la régulation, l'état des savoirs », Année : 2002, 600 pages, Collection : Recherches Éditeur : La Découverte ISBN : 9782707137654

Boyer Robert, « Le Japon : de la production frugale à un régime anthropogénétique », Ouvrage, chap.8 dans Regards sur la Terre, 2015, Armand Colin, 15p.

Boutillier Sophie, Uzunidis Dmitris (dir.), « Travailler au XXIe siècle, Nouveaux modes d'organisation du travail », Éditeur : De Boeck Supérieur, Collection : Économie, Société, Région, 2006, 324p., ISBN : 9782804149949

Bravo-Bouyssy Ketty, « Les entrepreneurs en solo : différentes logiques de création », Revue de l'Entrepreneuriat 2010/1 (Vol. 9), p. 4-28. DOI 10.3917/entre.091.0002

- Bureau Marie-Christine, Corsani Antonella, « Un salariat au-delà du salariat », Salariat et transformations sociales, Presses universitaires de Nancy, 2012, 360 p. ISBN :2814301187
- Bureau Marie-Christine, Antonella Corsani, « Du désir d'autonomie à l'indépendance », La nouvelle revue du travail [En ligne], 5 | 2014, URL : <http://nrt.revues.org/1844> ; DOI : 10.4000/nrt.1844
- Bureau Marie-Christine, Corsani Antonella. Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle, Dans Revue Française de Socio-Économie 2015/1 (n° 15)
- Castel Nicolas, Noëlie Delahaie, Héloïse Petit, Quels modes de négociation face à des politiques salariales renouvelées ?, Centre d'Etudes pour l'Emploi, N°68, Décembre 2011.
- Castel Robert, « Les Métamorphoses de la question sociale », Fayard, 1995, 494p., EAN, 9782213594064
- Centre d'Etudes de l'Emploi, « La qualité de l'emploi », La Découverte, Repères N°456, 2006, 128p., ISBN : 978270714893
- Chaput Hélène, Loup Wolff, « L'évolution des politiques salariales dans les établissements français : des combinaisons de plus en plus complexes de pratiques », Ouvrage, in Thomas Amossé et al., Les relations sociales en entreprise, La Découverte « Recherches », 2008 (), p. 355-375.
- Charles-Pauvers Brigitte et Nathalie Schieb-Bienfait, « Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle ? », Travail et Emploi [En ligne], 130 | avril-juin 2012, mis en ligne le 01 décembre 2014, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://travailemloi.revues.org/5699>; DOI : 10.4000/travailemloi.5699
- Charmettant H., Juban J.-Y., Magne N., Renou Y, « La "sécuriflexibilité" : au-delà des tensions entre flexibilité et sécurité de l'emploi, les sociétés coopératives et participatives ». Formation emploi, n° 134, pp. 107-124.
- Charmettant Hervé, Olivier Boissin, Jean-Yves Juban, Nathalie Magne, Yvan Renou. Les Scop : quels modèles d'entreprises ? des entreprises modèles ? : Rapport d'études sur les relations sociales au sein des Scop. Les enseignements d'une enquête de terrain en Rhône-Alpes. Equipe Projet Scop. 2015. <halshs-01221735>
- Clévenot Mickaël, « Les difficultés à nommer le nouveau régime de croissance », Revue de la régulation, 3/4 | 2e semestre/Automne 2008
- Cohendet Patrick et al., « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique », Gestion 2010/4 (Vol.35), p. 31-35. DOI 10.3917/riges.354.0031
- Colletis Gabriel, Paulré Bernard (dir.), « Les nouveaux horizons du capitalisme : Pouvoirs, valeurs, temps » Editeur : Economica, Collection : ECONOMIE, 2008, 312 p., ISBN-10: 2717855629
- Corsani Antonella, « Le salariat de deuxième génération », Multitudes 2001/1 (n°4), p. 191-200. DOI 10.3917/mult.004.0191
- Darbus Fanny, "L'accompagnement à la création d'entreprise. Auto-emploi et recomposition de la condition salariale ", in Actes de la recherche en sciences sociales, décembre 2008, n° 175, pp.18-33.
- Darbus Fanny, Reversions professionnelles et statutaires, le cas des coopératives d'emploi et d'activités ", Regards sociologiques, n° 32, décembre 2006, "Précarité et flexibilité salariale", pp. 23-35.
- De Larquier Guillemette, Rieucan Géraldine, « Trouver ou créer son emploi : compter sur soi, sur autrui ou sur les institutions ? », Travail et Emploi [En ligne], 124 | octobre-décembre 2010, <http://travailemloi.revues.org/4786> ; DOI :10.4000/travailemloi.4786

De Terssac Gilbert (dir.), « La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, Débats et prolongements » Éditeur : La Découverte, Collection : Recherches, 2003, 448 p., ISBN : 9782707141125

De Terssac Gilbert, « Autonomie et Travail », Ouvrage, Dictionnaire du travail, PUF, pp.47-53, 2012. <hal-00846542>

De Terssac Gilbert, « La théorie de la régulation sociale : repères introductifs », Revue Interventions économiques [En ligne], 45 | 2012, mis en ligne le 01 mai 2012, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/1476>

Demailly D., « La structure des rémunérations en 2010 » DARES, Analyses n° 063, septembre 2012

Delvolvé Nathalie, Veyer Stéphane, « La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une Coopérative d'Activité et d'Emploi », Revue internationale de l'économie sociale: Recma, n° 319, 2011, p. 78-96. URI: <http://id.erudit.org/iderudit/1020808ar> DOI: 10.7202/1020808ar

Dieuaide Patrick, Paulre Bernard, Vercellone Carlo. : « Un nouveau système historique d'accumulation ». Papier écrit pour la journée Matisse du 24 mars 2003. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00226409>

Dupouët Olivier, Tricot-Chamard Isabelle « Membre d'une communauté de savoir et salarié d'une firme : enjeux et perspectives en droit du travail », Ouvrage, in Bernard Baudry et al., Analyses et transformations de la firme, La Découverte « Recherches », 2009 (), p. 253-275.

Dupuy Yves, Larré François, « Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail », Travail et Emploi, N°77, 1998, 14p

Erhel Christine, « Politiques de l'emploi : la tendance à l'activation donne-t-elle une place accrue à l'accompagnement ? », Informations sociales 2012/1 (n° 169), p. 30-38.

Everaere Christophe, « Les auto-entrepreneurs et les stagiaires : des emplois atypiques générateurs de « flexicarité » ? », Revue de l'organisation responsable 2016/1 (Vol. 11), p. 32-45. DOI 10.3917/ror.111.0032

Fayolle Alain, Pereira Brigitte « L'encouragement à l'auto-entrepreneuriat est-il une bonne politique publique pour l'esprit d'entreprendre et la création d'entreprises ? », Annales des Mines - Gérer et comprendre 2012/1 (N° 107), p. 52-62. DOI 10.3917/geco.107.0052

Fouquet Annie, « Travail, emploi, activité – Une histoire sociale », Annales des Mines - Réalités industrielles 2011/1 (Février 2011), p. 11-15. DOI 10.3917/rindu.111.0011

Friot Bernard, « Travailler, est-ce avoir un emploi ou une qualification personnelle ? L'activité des retraités est-elle « utile » ou est-ce « du travail » ? Débat avec Jean-Marie Harribey », Revue Française de Socio-Économie 2010/2 (n° 6), p. 157-166. DOI 10.3917/rfse.006.0157

Friot Bernard, « Le déclin de l'emploi est-il celui du salariat ? Vers un modèle de la qualification personnelle », Travail et Emploi [En ligne], 126 | avril-juin 2011, <http://travailemploi.revues.org/5167>; DOI : 10.4000/travailemploi.5167

Friot Bernard, « L'enjeu du salaire », 2012, 202 p., Editeur : La Dispute, Collection : Travail et salariat ISBN-10: 2843032229

Gadrey Jean, « L'économie des services », La découverte, Repères, 1992, 124 p.

Hernandez Emile-Michel et Lethielleux Laëtitia, Les Coopératives d'Activité et d'Emploi : accompagner autrement.... pour entreprendre autrement, Dans Gestion 2000 2015/1 (Volume 32)

Hernandez Émile-Michel, Marco Luc « Entrepreneuriat versus salariat. Construction et déconstruction d'un modèle ? », Revue française de gestion 2008/8 (n° 188-189),p. 61-76. DOI 10.3166/rfg.188-189.61

Héritier Pierre, Joël Maurice, « Salaires et crise », La Revue de l'Ires 2010/1 (n° 64), p. 5-46. DOI 10.3917/rfli.064.0005

Hiez David, « Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop »Revue internationale de l'économie sociale : Recma, n° 299, 2006, p. 34-55.URI: <http://id.erudit.org/iderudit/1021830ar>DOI: 10.7202/1021830ar

Higelé Jean-Pascal, Khristova Andreana « Politiques menées au nom de l'emploi et mutations des ressources des travailleurs : une comparaison européenne », La Revue de l'Ires 2007/1 (n° 53), p. 139-167.DOI 10.3917/rfli.053.0139

Hoang-Ngoc Liem, Tinel Bruno, « La régulation du 'nouveau capitalisme'. Analyses positives et recommandations normatives comparées », Economie appliquée : archives de l'Institut de science économique appliquée, Institut des sciences mathématiques et économiques appliquées- ISMEA, 2005, LVIII (1), pp.33-57. <Halshs-00266380>

Juban Jean-Yves et al., « La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2015/3 (n° 17), p. 64-83. DOI 10.3917/rimhe.017.0064

Jean-Yves Juban, « Les scop relèvent-elles d'un modèle de GRH homogène ? enseignements d'une recherche de terrain », @GRH 2015/2 (n° 15), p. 79-98.DOI 10.3917/grh.152.0079

Kornig Cathel, Michon François. "Les formes particulières d'emploi en France : un état des lieux. Documents de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne 2010.82 - ISSN : 1955-611X.2010. <halshs-00542837>

Lamanthe Annie, Moullet Stéphanie (dir.), « Vers de nouvelles figures du salariat : Entre trajectoires individuelles et contextes sociétaux », Publications de L'Université de Provence, Collection : Travail & gouvernance, 2016, 182p., ISBN: 979-1032000564

Leduc Kristell, Genevois A.Sophie, « Segmentation du marché du travail », CEPS, Working Paper N°35, 2012

Levratto Nadine, Serverin Évelyne « Être entrepreneur de soi-même après la loi du 4août 2008 : les impasses d'un modèle productif individuel », Revue internationale de droit économique 2009/3 (t. XXIII, 3), p. 325-352.DOI 10.3917/ride.233.0325

Malo Marie-Claire, Vezina Martine, « Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles », Économie et Solidarités, vol. 35, 2005, 21p.

Mazaud Caroline, « Artisan, de l'homme de métier au gestionnaire ? », Travail et Emploi [En ligne],130 | avril-juin 2012, mis en ligne le 01 décembre 2014, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://travailemploi.revues.org/5652>; DOI : 10.4000/travailemploi.5652

Méda Dominique, « Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », Sociologie 2010/1 (Vol. 1), p. 121-140.DOI 10.3917/socio.001.0121

Mercure Daniel, « Le nouveau modèle de pouvoir et de domination au travail dans le mode de production postfordiste », Sociologies [En ligne], Dossiers, Nouveaux rapports de pouvoir et formes actuelles de domination, URL : <http://sociologies.revues.org/4227>

Michel Dominique-Anne, Les coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE), Dans La Revue des Sciences de Gestion 2015/3 (N° 273 - 274)

- Moati Philippe, Mouhoud El Mouhoub, « Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs », *Revue d'économie politique* 2005/5 (Vol.115), p. 573-589. DOI 10.3917/redp.155.0573
- Moriceau Jean-Luc & al, « La déconstruction créatrice du travail », Dans *La Revue des Sciences de Gestion* 2015/3 (N° 273 - 274)
- Moati Philippe, « Relation d'emploi et frontières de la firme à l'épreuve des nouveaux rapports de subordination », *Ouvrage*, in Héloïse Petit et al., *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, La Découverte «Recherches », 2006 (), p. 174-188.
- Mouriaux Marie-Françoise, « Groupement d'employeurs et portage salarial : salariés à tout prix ? » *Centre d'Etudes pour l'Emploi*, N°19, Juillet 2005, 4 pages
- Mouriaux Marie-Françoise, « La qualité des emplois au prisme de la pluriactivité », *Ouvrage*, dans *La qualité de l'emploi*, La Découverte, (2006)
- Paul Cary et Laville Jean-Louis, « L'économie solidaire : entre transformations institutionnelles et chantiers théoriques ». *Revue Française de Socio-Économie* 2015/1 (n° 15)
- Petit Héloïse, Thévenot Nadine (dir.) « Les nouvelles frontières du travail subordonné », Éditeur : La Découverte, Collection : Recherches, 2006, 256 p., ISBN : 9782707148018
- Puissant Emmanuelle, « Les aides à domicile. Un salariat isolé et émietté qui préfigure le salariat de demain ? », *Savoir/Agir* 2012/3 (n° 21), p. 39-46. DOI 10.3917/sava.021.0039
- Ramaux Christophe, « Quelle théorie pour l'État social ? Apports et limites de la référence assurantielle. Relire François Ewald 20 ans après L'État providence », *Revue française des affaires sociales* 2007/1 (), p. 13-34.
- Reynaud Bénédicte. Les modes de rémunération et le rapport salarial. In : *Économie & prévision*, n°92-93, 1990-1-2. La formation des salaires : de la "loi du marché" aux stratégies des acteurs. pp. 1-14 ;
- Reynaud Bénédicte, « Diversité et changement des règles salariales », *Ouvrage*, in Robert Boyer et al., *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, La Découverte, « Recherches », 2002 (2e éd.), p. 135-143.
- Reynaud Emmanuelle, « Aux marges du salariat : les professionnels autonomes », 10p, *Ouvrage*, in *Le salariat : théorie, histoire et formes.* / Vatin François O6.7442, 2007.
- Reynaud Jean-Daniel, « Une théorie de la régulation sociale : pour quoi faire ? », *Ouvrage*, in Gilbert de Terssac, *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, La Découverte « Recherches », 2003 (), p. 399-446.
- Royer Dominique, « Qu'en est-il de la « valeur travail » dans notre société contemporaine ? », *Empan* 2002/2 (no46), p. 18-25. DOI 10.3917/empa.046.0018
- Saillard Yves, « Le salaire indirect », *Ouvrage*, *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, « Recherches », 2002 (2e éd.), p. 153-161.
- Sangiorgio Joseph, Veyer Stéphane, « Les Coopératives d'Activité et d'Emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », *Projectics / Proyéctica / Projectique* 2009/1 (n° 1), p. 51-61. DOI 10.3917/proj.001.0051
- Schieb-Bienfait Nathalie et al., « Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action », Dans *Innovations* 2009/2 (n° 30)

Schieb-Bienfait Nathalie et al., « Dans quelle mesure le Business model (modèle d'affaires) peut-il être un outil d'accompagnement à la co-construction d'un projet entrepreneurial collectif ? », Dans Humanisme et Entreprise 2014/1 (n° 316)

Schütz Gabrielle, « Tirer son épingle du jeu dans une relation d'emploi triangulaire. Le cas des hôtesse d'accueil prestataires », Revue française de sociologie 2014/1(Vol. 55), p. 73-100.DOI 10.3917/rfs.551.0073

Sobczak André, Rorive Feytmans Brigitte et Havard Christelle, « Comment réguler les relations triangulaires de travail ? », Travail et Emploi [En ligne], 114 | avril-juin 2008, mis en ligne le 05 novembre 2010, consulté le 30 septembre 2016. URL : <http://travailemploi.revues.org/3986> ; DOI : 10.4000/travailemploi.3986

Supiot Alain, « les nouveaux visages de la subordination », Droit Social, N°2, Février 2000

Stervinou Sandrine et Noël Christine, Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable, Dans Management & Avenir 2008/6 (n° 20)

Tinel Bruno et al., « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », Actuel Marx 2007/1 (n° 41), p. 153-164.DOI 10.3917/amx.041.0153

Ughetto Pascal. Compétence de service : état des lieux d'une problématique. Document de travail (collection des Documents de travail de l'IRES). 2002.

Vallade Delphine, Bodet C., De Grenier N., « Les CAE : laboratoire d'innovation et de rénovation du rapport au travail et au revenu ? L'expérience de Coopaname, Colloque Recherche et Régulation 2015, Paris, 10-12 juin 2015.

Vatin François, Sophie Bernard (dir.), Le salariat : théorie, histoire et formes. Théorie, histoire et formes, La Dispute, 2007, 346 p., EAN : 9782843031397.

Wajnsztejn Jacques, « Critique du travail et révolution du capital », Variations [En ligne], 17 | 2012URL : <http://variations.revues.org/362>; DOI :10.4000/variations.362

Vercellone Carlo, « La thèse du capitalisme cognitif : une mise en perspective historique et Théorique », Ouvrage, dans Gabriel Colletis, Bernard Paulré. « Les nouveaux horizons du capitalisme. Pouvoir, valeur, temps, *Economica* », pp.71-95, 2008. <halshs-00401880>

Veyer Stéphane,« Coopaname », Dans Le journal de l'école de Paris du management 2011/5 (n° 91)

Veyer Stéphane et Sangiorgio Joseph,« L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activité et d'Emploi », Dans Revue de l'Entrepreneuriat 2006/2 (Vol. 5)

Vilette Marc-André, "Coopérative et rapport au travail : le cas d'une CAE." Revue internationale de l'économie sociale 338(2015): 69–84. DOI : 10.7202/1033874ar

Zarifian Philippe, « La politique de la compétence et l'appel aux connaissances à partir de la stratégie d'entreprise post-fordiste », contribution au colloque de Nantes du 13 décembre 2002, <http://philippe.zarifian.pagesperso-orange.fr/page64.htm>

## **RAPPORTS D'ETUDES**

BPI GROUP, « Les coopératives d'activités en Rhone-Alpes, Analyse retrospective », 2015  
[http://www.scop.org/wp-content/uploads/2015/01/BPI-Etude CAЕ-2.pdf](http://www.scop.org/wp-content/uploads/2015/01/BPI-Etude_CAЕ-2.pdf)

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL, « Les formes atypiques d'emploi », Rapport pour discussion à la Réunion d'expertssur les formes atypiques d'emploi, Genève, 16-19 février 2015,  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_protect/@protrav/@travail/documents/meetingdocument/wcms\\_338275.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/meetingdocument/wcms_338275.pdf)

CG SCOP, « Devenir des entrepreneurs salariés en CAE », document interne, Juillet 2014.

COMMISSION EUROPEENNE, Supiot Alain, « Au-delà de l'emploi- Paris », Flammarion, 1999-35.  
Synthèse du rapport : <http://medelnet.org/images/stories/docs/rapport%20supiot.pdf>

CONSEIL NATIONAL DE L'INFORMATION STATISTIQUE, Rapport présidé par Gazier Bernard, « La diversité des formes d'emploi », Mars 2016, <http://www.cnis.fr/cms>

CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI, Rapport « L'évolution des formes d'emploi », Avril 2014, [www.coe.gouv.fr](http://www.coe.gouv.fr)

DIRECTION DE L'ANIMATION DE LA RECHERCHE, DES ETUDES ET DES STATISTIQUES, DARES, « La structure des rémunérations en 2010 », Septembre 2012 • N° 063

FRANCE STRATEGIE, Salima Benhamou, « Imaginer l'avenir du travail, Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030 » N°2017-05 avril, [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

OPUS 3, « Etude qualitative et économique sur les résultats et le développement des CAE », Mai 2016, disponible sur demande auprès de la Confédération Générale des SCOP : <http://www.les-scop.coop/sites/fr/>

PROJET DE Loi, 'Economie Sociale et Solidaire', « Entreprendre autrement pour créer des emplois dans nos territoires », 2013. [www.economie-sociale-solidaire.gouv.fr](http://www.economie-sociale-solidaire.gouv.fr)

## **SITE INTERNET**

### **Réseaux CAE**

Coopéa, <https://www.copea.fr/>

Coopérer Pour Entreprendre, <http://www.cooperer.coop/>

### **SCOP**

Confédération Générale, <http://www.les-scop.coop>

Union Régionale, <http://www.les-scop-rhonealpes.coop>

## **LISTE DES SIGLES**

BPI : BANQUE PUBLIQUE D'INVESTISSEMENT

CAE : COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI

CAPE : CONTRAT D'APPUI AU PROJET D'ENTREPRISE

CDI : CONTRAT A DUREE INDETERMINEE

CESA : CONTRAT D'ENTREPRENEUR – SALARIE ASSOCIE

CG SCOP : CONFEDERATION GENERALE DES SCOP

CICE : CREDIT D'IMPOT COMPETIVITE EMPLOI

CNIS : CONSEIL NATIONAL DE L'INFORMATION STATISTIQUE

COE : CONSEIL D'ORIENTATION POUR L'EMPLOI

ES : ENTREPRENEUR – SALARIE

ESS : ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

FSE : FOND SOCIAL EUROPEEN

OCDE : ORGANISATION COOPERATION ET DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE

SARL : SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE

SA : SOCIETE ANONYME

SCIC : SOCIETE COOPERATIVE D'INTERET COLLECTIF

SCOP : SOCIETE COOPERATIVE ET PARTICIPATIVE

## ANNEXES

<b>Annexe N°1 – Spécimen Contrat CAPE.....</b>	<b>p.139</b>
<b>Annexe N°2 – Spécimen Contrat CESA.....</b>	<b>p.143</b>
<b>Annexe N°3 – Exemple Bulletin de de paie.....</b>	<b>p.150</b>
<b>Annexe N°4 – Exemple Prime d’intéressement.....</b>	<b>p.151</b>
<b>Annexe N°5- Eléments des interviews réalisés.....</b>	<b>p.153</b>

**Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise réf. <Numéro contrat>**

Entre les soussignés :

la société **CAE5, SARL SCOP**

immatriculée au registre du commerce et des sociétés sous le numéro xxxxxxx 2001 B 38,  
code APE : 7022Z, SIREN : 438 279 382 00040, n° URSSAF : 2603201230761111 dont le  
siège social est situé YYYYYYYYYYYYYYYYYYYYYY

représentée par JMMM ou BBBBG agissant en qualité de cogérant,

d'une part,

et <Etat civil> <Nom> <Prenom>, demeurant <Adresse entrepreneur> <Adresse 2 entrepreneur> à <Ville entrepreneur>

(<Code Postal entrepreneur>)

né(e) <nom jeune fille> le <Date naissance> à <Ville naissance> (<Departement naissance> - <Pays naissance>) de nationalité <nationalité>

n° sécurité sociale : <Numéro de secu>

d'autre part,

Il est préalablement rappelé que la société CAE5 fonctionne comme une coopérative d'activité et d'entrepreneurs, qui constitue un cadre économique, juridique et social permettant l'exercice volontaire d'activités individuelles en commun afin d'en mutualiser et d'en fiabiliser la gestion et offre une alternative à l'entreprise individuelle en proposant aux créateurs d'activités économiques, au-delà d'un accompagnement à la création et au développement, la possibilité de pérenniser leur emploi par le principe coopératif.

Le présent contrat d'appui au projet d'entreprise est conclu d'un commun accord et de manière réfléchie entre <Prenom> <Nom> qui s'inscrit dans un projet de création et de développement de sa propre activité, et la société CAE5 dont l'objet même est de l'accompagner de manière régulière et de lui fournir un cadre juridique adapté.

Le présent contrat d'appui au projet d'entreprise est conclu en conformité avec les articles 20 et 21 de la loi n° 2003-721 du 1<sup>er</sup> août 2003 pour l'initiative économique et le décret n° 2005-505 du 19 mai 2005.

Il est expressément précisé entre la société CAE5 et <Prenom> <Nom> que la conclusion, la vie et la rupture du présent contrat devront s'analyser à la lumière de ce préambule. L'ensemble des articles du présent contrat et leur rédaction résultent de la volonté des parties de s'insérer dans le cadre de ce préambule.

### **Article 1er – Objet du contrat**

Le présent contrat d'appui a pour objet de fournir par tous les moyens dont dispose CAE5 une aide particulière et continue à <Prenom> <Nom> qui s'engage à suivre un programme de préparation à la création et à la gestion de son activité économique de <Missions>.

Il s'agit de permettre à <Prenom> <NOM> de tester la viabilité de son projet et de se former au métier d'entrepreneur.

### **Article 2 – Modalités du contrat**

<Prenom> <NOM> dispose, pour mener à bien son projet d'entreprise, du pouvoir d'engager la société CAE5 avec les délégations suivantes :

- prospection et démarchage auprès de la clientèle de son activité sous couvert du numéro de SIRET de <Coopérative>
- conclusion d'affaires dans la limite d'un montant unitaire fixé à <CA maxi> euros ;
- engagement de dépenses strictement nécessaires à l'exercice de l'activité (petit matériel, déplacements, et frais liés aux déplacements) dans la limite d'un montant mensuel fixé à <Charges maxi> euros ;
- réalisation des prestations de <Missions> vendues.

Aucune décision ayant un impact financier ou juridique ne peut être prise par <Prenom> <NOM> sans accord préalable de CAE5 (voir ci-dessus).

### **Article 3 – Durée du contrat et modalités de renouvellement ou de rupture anticipée**

Le présent contrat d'appui prend effet le <Date début> pour une durée de <durée mois> mois; soit jusqu'au <Date fin>. Il est renouvelable au maximum deux fois, et par écrit.

Pour tenir compte de la nouvelle situation, le présent contrat d'appui sera modifié au moment où l'activité de <Prenom> <NOM> satisfait aux critères d'une activité économique ; il pourra, également, être rompu à cette occasion.

Dans l'hypothèse où l'une ou l'autre des parties ne respecterait pas ses engagements, le contrat pourra être rompu par anticipation moyennant un préavis d'un mois. Il peut être rompu sans préavis en cas de dépassements des limites d'engagements précisés à l'article 2 ou de non-respect des engagements précisés à l'article 5.

### **Article 4 – Engagement de CAE5**

CAE5 s'engage à proposer un programme de préparation à la création d'activité et à la gestion d'une activité économique avec des séances collectives et un accompagnement individualisé, selon programme détaillé en annexe.

CAE5 s'engage à fournir mensuellement les documents de gestion nécessaires au suivi de l'activité de <Prenom> <NOM>.

CAE5 s'engage à respecter une totale confidentialité sur les informations concernant l'activité de <Prenom> <NOM> et à ne divulguer aucune information confidentielle liée à l'activité développée par <Prenom> <NOM> ni à les exploiter à des fins personnelles ou dans un autre cadre que celui d'exécution du présent contrat.

Les obligations contractées dans ce cadre par CAE5 sont des obligations de moyens et d'accompagnement de <Prenom> <NOM> et non de résultat. CAE5 s'engage à fournir l'appui et les conseils décrits au présent contrat et avec les diligences normalement requises, sans pouvoir garantir à <Prenom> <NOM> la réussite de son projet d'activité, ce qui est expressément reconnu et accepté par ce dernier.

### **Article 5 – Engagement de <Prenom> <NOM>**

<Prenom> <NOM> s'engage à suivre le programme de formation et d'accompagnement individuel proposé par CAE5

<Prenom> <NOM> s'engage à remettre dans les meilleurs délais, et au minimum une fois par mois, à CAE5, tous les documents officiels, comptables, contractuels et commerciaux.

<Prenom> <NOM> s'engage à rembourser CAE5 des éventuels dommages financiers consécutifs des engagements pris par lui-même à l'égard des tiers (clients, fournisseurs, administrations, etc.).

<Prenom> <NOM> s'engage à mentionner sur les factures, notes de commande, documents publicitaires ainsi que sur toutes correspondances et tous récépissés concernant son activité et signés par lui ou en son nom et plus généralement sur ses papiers d'affaire qu'il bénéficie d'un contrat d'appui pour la création ou la reprise d'une activité économique. <Prenom> <NOM> s'engage à mentionner également sur ces documents la dénomination sociale, le lieu du siège social et le numéro d'identification de <Coopérative>, ainsi que le terme du contrat.

Si, pour mener à bien le projet d'entreprise, des déplacements sont effectués avec un véhicule personnel, <Prenom> <NOM> s'engage à faire modifier le contrat d'assurances du véhicule en usage "Affaires – Déplacements professionnels" et à transmettre à CAE5 copie de l'attestation d'assurance.

Dès que son activité satisfait aux critères d'une activité économique habituelle et régulière, et si une immatriculation est requise par la nature de l'activité, <Prenom> <NOM> s'engage à procéder aux formalités d'immatriculation de son entreprise.

<Prenom> <NOM> s'oblige à informer <Coopérative> de tout fait ou modification dans sa situation personnelle et/ou professionnelle qui pourrait avoir une incidence sur le fonctionnement et/ou le devenir de son activité au sein de <Coopérative>.

<Prenom> <NOM> s'engage à respecter la réglementation interne en vigueur à <Coopérative>, notamment en terme d'hygiène et sécurité.

En application de l'article L.412-8 (14°) du code de la sécurité sociale, les mesures de protection contre les accidents et les maladies professionnelles (sous réserve du versement d'une rémunération assujettie à cotisations) ont été étendues aux bénéficiaires des contrats CAPE.

#### **Article 6 – Rémunération**

Dans l'hypothèse où les recettes de l'activité sont supérieures aux coûts de celle-ci, une rémunération peut être versée à <Prenom> <NOM>. Cette rémunération est calculée sur la base du chiffre d'affaires hors taxes facturé sous déduction des coûts de l'activité définis comme suit :

- contribution coopérative allant de 13 % à 10 % de la marge brute facturée suivant les règles en vigueur dans CAE5 à la date de signature, comportant une retenue minimum de 80 € par mois de présence (ce mode de calcul est susceptible d'être modifié chaque année par décisions de l'AG, ces modifications s'imposeront ou entraîneront la nullité du contrat en cas de refus de <Prenom> <NOM>.)
- achats de matériels, de sous-traitance et de consommables ;
- achats de services extérieurs (locations, documentations, commercialisations, télécommunications, etc.) ;
- cotisation obligatoire couvrant les risques d'accident du travail
- primes d'assurance responsabilité civile professionnelle;
- frais de déplacements calculés selon le kilométrage effectué et le barème fiscal en vigueur ;
- tout autre frais professionnel lié directement au projet d'activité ;

cotisations sociales patronales et salariales de sécurité sociale, d'assurance chômage, de prévoyance, de services de santé au travail et toutes cotisations sociales ou fiscales assises sur les salaires définies par la réglementation selon les taux de cotisations des salariés non cadre.

#### **Article 7 – Statut social de <Prenom> <NOM>**

<Prenom> <NOM> déclare être à la date d'effet du présent contrat d'appui <statut entrepreneur> ; et bénéficier des dispositions légales et réglementaires relatives :

- à l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail ;
- aux services de santé au travail ;
- aux travailleurs privés d'emploi ;
- aux assurances sociales ;
- aux accidents de travail et maladies professionnelles.

La conclusion de ce contrat d'appui ne modifie en rien le statut social de <Prenom> <NOM> qui continuera de bénéficier, le cas échéant, des dispositions en vigueur relatives aux salariés à temps partiel, aux travailleurs privés d'emploi, aux personnes relevant des dispositifs d'insertion.

#### **Article 8 – Publicité du contrat**

La conclusion du présent contrat d'appui, ses éventuels renouvellements et avenants feront l'objet d'une information auprès de l'Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales de la Drôme et du Pôle Emploi de la Drôme. Ces organismes seront également informés de la rupture anticipée du présent contrat. Fait en deux exemplaires à Eurre, le <date signature>

Pour la société CAE5, le cogérant

JJJJMM

**CONTRAT D'ENTREPRENEUR.E SALARIÉ.E ASSOCIÉ.E A DUREE INDETERMINEE**

Entre les soussignés

Société Anonyme Coopérative CAE7, Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE)

dont le siège social est situé JJJJJJJJJJJJJ

N° RCS 45021441600247

Représentée par HHHHHHHHHHHHHHHH

ayant tout pouvoir à l'effet des présentes

Ci-après dénommée CAE7

d'une part, et

<Etat civil> <Prenom> <NOM> , entrepreneur.e salarié.e

demeurant : <Adresse entrepreneur> <Adresse 2 entrepreneur> <Code Postal entrepreneur> <Ville entrepreneur> né(e) <nom jeune fille> le <Date naissance> à <Ville naissance>

n° de sécurité sociale : <Numéro de secu> <cleSecu>

Ci-après dénommé.e <Etat civil> <Prenom> <NOM>

d'autre part,

il a été convenu ce qui suit :

**Article 1<sup>er</sup>. Engagement**

<Etat civil> <Prenom> <NOM> est engagé.e en qualité d'entrepreneur.e salarié.e de la Coopérative d'Activité et d'Emploi CAE7 , sous réserve des résultats de la visite médicale d'embauche, en vertu des articles L. 7331-1 et suivants du Code du travail et des statuts en vigueur dans CAE7.

Le présent contrat est conclu pour une durée indéterminée à compter du <Date début>

Le présent contrat est régi par les dispositions de la convention collective nationale des Etam et cadres du Bâtiment <Etat civil> <Prenom> <NOM> se déclare libre de tout engagement, et notamment déclare ne pas être soumis.e à une clause de non concurrence susceptible d'être invoquée à l'encontre de CAE7 à l'occasion de l'exécution du présent contrat.

<Etat civil> <Prenom> <NOM> s'engage à ne pas exercer, en complément de ce contrat, une activité similaire à celle prévue dans le présent contrat à moins d'obtenir l'accord du représentant légal de CAE7. Il.elle peut toutefois exercer parallèlement une autre activité professionnelle non similaire dès lors qu'elle ne porte pas d'atteinte aux intérêts légitimes de CAE7 et s'engage à en informer CAE7.

Son embauche ayant été déclarée à l'URSSAF de <...>, <Etat civil> <Prenom> <NOM> a, auprès de cet organisme, un droit d'accès et de rectification des données contenues dans la déclaration préalable à l'embauche conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978.

## **Article 2. Fonction et activité(s)**

---

<Etat civil> <Prenom> <NOM> exerce la fonction d'entrepreneur.e salarié.e, en ayant une activité de <Activité>, à savoir et exclusivement la réalisation et vente de prestations de:

- <Détail activité>...

<Etat civil> <Prenom> <NOM> devra pour cela :

- acquérir et développer des compétences entrepreneuriales nécessaires pour cette activité,
- rechercher des débouchés commerciaux, développer, et gérer cette activité.

<Etat civil> <Prenom> <NOM> occupe dans la convention collective la classification <Statut> niveau <Niveau>

## **Article 3. Période d'essai**

Le présent contrat est soumis à une période d'essai d'une durée de 3 mois conformément à l'article L. 7332-1 du Code du travail, après déduction - le cas échéant - des durées des CAPE conclus le <Date premier contrat>. Toute suspension du contrat de travail qui se produirait pendant la période d'essai prolongerait d'autant la durée de cette période qui doit correspondre à un travail effectif.

Durant la période d'essai, le présent contrat peut être rompu par l'une ou l'autre partie, à tout moment, sous réserve du respect du délai de prévenance prévu aux articles L 1221-25 ou L 1221-26 du Code du travail.

Toute rupture de période d'essai, quel qu'en soit l'auteur, est notifiée par écrit, par lettre recommandée avec accusé de réception ou remise en main propre contre décharge.

## **Article 4. Engagements de l'entrepreneur.e salarié.e**

### **4-1 Objectifs d'activité minimum**

<Etat civil> <Prenom> <NOM> s'engage à atteindre l'objectif d'activité minimale correspondant à la réalisation d'une marge de <Objectif économique>€HT par mois/ semestre/ année. Cette marge correspond au chiffre d'affaires et à

l'ensemble des produits de ses activités, desquels sont déduites les charges directement et exclusivement liées à ses activités, et sa contribution aux services mutualisés telle que définie à l'article 11.

La réalisation de cet objectif est appréciée sur une période de six mois lissés en intégrant les prévisions certaines pour les mois à venir.

Cet objectif pourra être revu et modifié dans un document écrit, notamment lors des entretiens d'accompagnement prévus par l'article 6 du présent contrat.

#### **4-2 <Etat civil> <Prenom> <NOM> s'engage également à :**

- tout mettre en œuvre et se rendre suffisamment disponible pour développer le projet d'activité qu'il a soumis à CAE7;
  - transmettre immédiatement à CAE7 copie de tous les documents directement transmis par lui à des tiers et concernant son ou ses activités ;
  - fournir à CAE7 toutes les informations relatives au développement de son activité, notamment en terme de prévisions ;
  - prévenir CAE7 sans délai de toute difficulté rencontrée dans l'exercice de son activité (contrat client non honoré, clients douteux, incident ou accident dont il serait victime ou qu'il aurait provoqué dans le cadre de son activité, baisse importante de son activité...);
- 
- prévenir CAE7 au plus tôt de son souhait d'arrêter son activité ;
  - participer régulièrement aux rencontres organisées et aux formations proposées par CAE7 ;
  - participer aux entretiens individuels d'accompagnement définis à l'article 6 du présent contrat ;
  - assurer le suivi des règlements de ses clients, sur la base des informations transmises par CAE7;
  - informer la CAE sans délai, de tous changements qui interviendraient dans les situations qu'elle/il a signalées lors de son engagement ;
  - respecter les règles de fonctionnement décidées par l'Assemblée Générale de CAE7 ;
  - et plus largement tout mettre en œuvre dans ses actes ou son comportement pour ne pas mettre en péril l'image ni la viabilité de CAE7

### **Article 5. Services mutualisés et appui à l'activité de l'entrepreneur salarié**

CAE7 s'engage à mettre en place des moyens proportionnés, adaptés et pertinents pour l'appui et le soutien de l'activité économique de <Etat civil> <Prenom> <NOM>.

Dans ces conditions, CAE7 s'engage à accompagner <Etat civil> <Prenom> <NOM> par :

- un accompagnement individualisé relatif à la création et au développement de son ou ses activités économiques, comprenant au minimum deux entretiens par période de 12 mois tels que décrit à l'article 6 du présent contrat ;
- des actions de formation portant sur les compétences entrepreneuriales, suivant le programme qui est défini avec <Etat civil> <Prenom> <NOM> au cours des entretiens prévus à l'article 6 du présent contrat ;
- la réalisation des obligations administratives, comptables, sociales et fiscales qu'impose l'exécution du présent contrat ou de ses éventuels avenants postérieurs ;

- la souscription d'une assurance de responsabilité civile professionnelle et de responsabilité décennale pour l'exercice de l'activité de <Etat civil> <Prenom> <NOM> prévue par le présent contrat ou d'éventuels avenants postérieurs.

Le contenu de ces services est défini par l'Assemblée Générale conformément aux statuts.

La contribution au financement des services mutualisés de <Etat civil> <Prenom> <NOM> , définie à l'article 11 du présent contrat, participe au financement des services mentionnés ci-dessus.

### **Article 6. Entretiens individuels d'accompagnement**

CAE7 organise au moins deux entretiens individuels d'accompagnement avec <Etat civil> <Prenom> <NOM> par période de douze mois. Les dates et lieux de ces entretiens sont décidés d'un commun accord.

Chacun de ces entretiens est l'occasion de :

- dresser le bilan de l'évolution de l'activité de <Etat civil> <Prenom> <NOM> au cours des derniers exercices,
- analyser l'atteinte des objectifs de <Etat civil> <Prenom> <NOM> depuis le dernier entretien individuel d'accompagnement,
- faire ressortir des perspectives d'évolution prévisible de l'activité économique en tenant compte des évolutions du marché,
- définir les besoins d'accompagnement et de formation de <Etat civil> <Prenom> <NOM> ,
- faire le point sur la mise en œuvre par <Etat civil> <Prenom> <NOM> des règles de santé et sécurité au travail.

---

~~À l'issue de chaque entretien individuel d'accompagnement, CAE7 et <Etat civil> <Prenom> <NOM> définissent les objectifs d'activités minimales prévus, s'ils doivent être revus, et les actions à mettre en place par <Etat civil> <Prenom> <NOM>.~~

Les conclusions de l'entretien sont consignées dans un document écrit, signé par <Etat civil> <Prenom> <NOM> et CAE7 et remis à chacune des parties. <Etat civil> <Prenom> <NOM> s'engage notamment à suivre, toute formation ou toute action d'accompagnement qui serait décidée à l'issue de l'entretien.

### **Article 7. Conditions de travail de l'entrepreneur.e salarié.e**

<Etat civil> <Prenom> <NOM> détermine ses conditions de travail et, en particulier, il.elle détermine ses horaires de travail.

<Etat civil> <Prenom> <NOM> s'engage à ne pas dépasser les durées maximales légales et conventionnelles de travail, et à respecter les durées minimales légales ou conventionnelles de pause et de repos.

En application de l'article L. 7332-2 du Code du travail, les conditions de travail étant fixées par le.a seul.e entrepreneur.e salarié.e, CAE7 n'est pas responsable à son égard de l'application des dispositions du livre 1er de la troisième partie relatives à la durée du travail, aux repos et aux congés.

### **Article 8. Santé et sécurité**

<Etat civil> <Prenom> <NOM> détermine les conditions de santé et de sécurité au travail.

Dans un souci de conseil et afin de préserver sa santé et sa sécurité conformément à l'article L. 7332-2 du Code du travail, il est rappelé à <Etat civil> <Prenom> <NOM> qu'il.elle doit respecter les règles et les normes de santé et sécurité au travail se rapportant à son activité et contenues dans le Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (accessible sur LOUITY).

En application de l'article L. 7332-2 du Code du travail, les conditions de santé et de sécurité au travail étant fixées par le.a seul.e entrepreneur.e salarié.e, CAE7 n'est pas responsable à son égard de l'application des dispositions de la quatrième partie relatives à la santé et à la sécurité au travail.

### **Article 9. Pouvoirs**

CAE7 est responsable à l'égard des tiers des engagements pris par <Etat civil> <Prenom> <NOM> dans le seul cadre de (ou des) l'activité économique décrite à l'article 2 du présent contrat et dans ses éventuels avenants postérieurs.

En sa qualité d'entrepreneur.e salarié.e, <Etat civil> <Prenom> <NOM> dispose du pouvoir d'agir au nom et pour le compte de CAE7 pour les actes qui entrent directement dans le cadre de ses fonctions telles qu'elles sont décrites à l'article 2 du présent contrat et dans ses éventuels avenants postérieurs et dans la limite des actes suivants :

- démarchage auprès de la clientèle ;
- proposition et conclusion de contrats de ventes dont le montant est inférieur à un seuil de <CA maxi> €, ce seuil pouvant être révisé lors des entretiens prévus à l'article 6 du présent contrat ;
- engagement de dépenses directement et strictement liées à l'activité de <Etat civil> <Prenom> <NOM> en cohérence avec les devis signés par les clients..

Le remboursement des frais engagés par <Etat civil> <Prenom> <NOM> est subordonné aux capacités de couverture par la marge dégagée par ses activités et par sa trésorerie disponible.

Tous les actes juridiques ne relevant pas des fonctions de <Etat civil> <Prenom> <NOM>, telles que décrites à l'article 2 du présent contrat et dans ses éventuels avenants postérieurs, n'engagent que <Etat civil> <Prenom> <NOM> à l'égard des tiers et n'engagent pas CAE7, à moins que celle-ci ait donné son autorisation écrite.

## **Article 10. Comptabilité analytique**

L'ensemble des produits et des charges de l'activité ou des activités développées par <Etat civil> <Prenom> <NOM> est identifié dans la comptabilité générale par un compte analytique de bilan qui récapitule les éléments de l'actif et du passif; et un compte analytique de résultat qui récapitule les produits et les charges de l'exercice.

CAE7 met à la disposition de <Etat civil> <Prenom> <NOM> sur le portail *LOUTY* les comptes d'activité analytiques de l'activité ou des activités auxquelles il est affecté.

Les comptes analytiques de <Etat civil> <Prenom> <NOM> sont tenus dans des conditions assurant leur confidentialité.

## **Article 11. Contribution au financement des services mutualisés**

En contrepartie des services fournis et mutualisés par CAE7 précisés à l'article 5, <Etat civil> <Prenom> <NOM> s'engage à participer au financement des dépenses permettant à CAE7 la réalisation de son objet, conformément à ses statuts et à l'article L. 7331-2, 2° c du Code du travail.

Pour cela, une contribution est imputée mensuellement sur les charges analytiques qui figurent dans le compte de résultat se rapportant aux activités de <Etat civil> <Prenom> <NOM>

Cette contribution est calculée suivant les modalités prévues par les statuts de CAE7 et les délibérations d'Assemblée Générale qui peuvent en modifier les assiettes, les taux et les montants.

À la date de conclusion du présent contrat, la contribution de <Etat civil> <Prenom> <NOM> au financement des services mutualisés correspond à :

(L'assiette est la marge brute :  $MB = CA - \text{matériaux} - \text{sous-traitance}$ )

Activité de Construction : jusqu'à 33 333 € de MB = 15% de la marge brute

Activité d'Ingénierie : jusqu'à 33 333 € de MB = 12% MB

Pour toutes les activités (sur la base d'un entrepreneur par activité. A partir de 2 entrepreneurs, se référer à la Charte entrepreneurs) :

Entre 33 333€ et 52 999€ de MB, contribution = 5% MB

A partir de 53 000€ de MB, contribution = 2% MB

Plafond de contribution annuel : 6500 €

Un plancher de 100 € est appliqué les mois où il n'y a pas de facturation.

Pour les activités d'ingénierie, une fois que le montant annuel de la contribution a atteint 1200 €, ce forfait n'est plus prélevé.

## **Article 12. Rémunération**

CAE7 verse chaque mois à <Etat civil> <Prenom> <NOM> une rémunération mensuelle fixe brute de <Salaire fixe>€ en contrepartie de la réalisation de son activité, indépendamment de tout temps de travail effectif.

<Etat civil> <Prenom> <NOM> peut aussi percevoir une rémunération dite part variable, équivalente à tout ou partie du solde du chiffre d'affaires et de l'ensemble des produits de ses activités restant après déduction :

- de la rémunération brute fixe et des cotisations sociales afférentes ;
- de la contribution mentionnée à l'article 11 du présent contrat ;
- des charges directement et exclusivement liées à son activité ;
- des éventuelles pertes dues à la défaillance de clients et des frais de recouvrement afférents ;
- des cotisations sociales afférentes à la rémunération variable.

Cette part variable peut donner lieu au versement d'acomptes, en fonction du résultat de l'activité, des prévisions pour l'exercice en cours, et de la situation de trésorerie des activités de <Etat civil> <Prenom> <NOM>. Le solde restant dû lui est versé dans un délai maximum d'un mois après la date de l'assemblée générale statuant sur la clôture des comptes de l'exercice.

Les parties conviennent en fin d'exercice comptable des modalités de constitution d'un résultat net dans le compte analytique relatif à l'activité de <Etat civil> <Prenom> <NOM>. Ce résultat est affecté en application des conventions et accords collectifs de travail et des statuts de CAE7.

### **Article 13. Droits de propriété de l'entrepreneur salarié**

<Etat civil> <Prenom> <NOM> est propriétaire, dès la conclusion du présent contrat, de tous les droits sur la clientèle, objet du projet professionnel développé.

<Etat civil> <Prenom> <NOM> demeure propriétaire de la dénomination de l'activité et de toute marque commerciale, brevet, dessin ou modèle qu'il.elle viendrait à créer ou à inventer et des droits acquis aux fins d'exploitation.

<Etat civil> <Prenom> <NOM> garantit à la société de l'exécution des formalités relatives à la recherche d'antériorité auprès de l'INPI quant à la disponibilité de toute marque commerciale, brevet, dessin ou modèle qu'il.elle viendrait à créer ou à inventer aux fins d'utilisation dans le cadre du développement et de l'exercice de son activité.

CAE7 s'engage à respecter le secret professionnel et la confidentialité de toutes les informations sensibles auxquelles elle aurait accès concernant <Etat civil> <Prenom> <NOM> et ses activités.

### **Article 14. Congés payés**

<Etat civil> <Prenom> <NOM> bénéficiera de congés payés dont la durée est fixée conformément aux dispositions légales et conventionnelles. Les indemnités de congés payés seront versées par la Caisse des Congés Payés des SCOP du BTP – 88, rue de Courcelles 75008 PARIS.

**Article 15. Caisse de retraite et de prévoyance** <Etat civil> <Prenom> <NOM> sera affilié(e) pour la retraite et la prévoyance à la PRO BTP – 69531 SAINT CYR AU MONT D'OR.

### **Article 16. Sociétariat**

Dans un délai maximal de trois ans à compter de la conclusion de son premier contrat avec CAE7, soit au plus tard le <limite associé>, <Etat civil> <Prenom> <NOM> devient associé.e de la Coopérative d'Activité et d'Emploi CAE7 conformément à l'article L. 7331-3 du Code du travail.

Pour cela, s'il souhaite devenir associé et poursuivre le présent contrat, <Etat civil> <Prenom> <NOM> devra présenter sa candidature, dans les conditions prévues par les statuts, dans un délai de 4 semaines avant la dernière assemblée générale qui précède ce troisième anniversaire. Elle sera adressée par écrit au représentant légal de CAE7

CAE7 informera <Etat civil> <Prenom> <NOM> de la date de l'assemblée générale correspondante au moins un mois avant sa tenue.

<Etat civil> <Prenom> <NOM> reconnaît avoir pris connaissance de l'exemplaire des statuts de CAE7 mis à sa disposition, et notamment des articles relatifs à l'admission en qualité d'associé, à la perte du statut d'associé, et à la répartition des excédents de gestion. Pour cela, un exemplaire des statuts de CAE7 est annexé au présent contrat.

### **Article 17. Rupture du contrat**

Le présent contrat peut être rompu à l'initiative de CAE7 de <Etat civil> <Prenom> <NOM>, ou d'un commun accord, moyennant un délai de préavis conforme à la convention collective en vigueur dans la CAE.

Si <Etat civil> <Prenom> <NOM> ne formule pas une demande d'accès au sociétariat dans les conditions prévues par l'article 15 du présent contrat, ou si cette candidature n'est pas acceptée par l'Assemblée Générale dans les conditions prévues par les statuts pour l'admission de nouveaux associés, le présent contrat est rompu de plein droit le <limite associé>, conformément à l'article L. 7331-3 du code du Travail.

<Etat civil> <Prenom> <NOM> reconnaît que les qualités d'associé.e et d'entrepreneur.e salarié.e sont indivisibles. En conséquence, conformément aux statuts, le présent contrat est réputé rompu au jour de la perte de la qualité d'associé.e de <Etat civil> <Prenom> <NOM>.

En cas de rupture du présent contrat, quel qu'en soit l'auteur :

- CAE7 détermine le solde du compte analytique mentionné à l'article 10 auquel est affecté <Etat civil> <Prenom> <NOM> , dans un délai raisonnable de 4 mois à compter de la date de rupture du présent contrat, cela afin de déterminer sa situation en fonction de l'état des créances et des dettes de son compte analytique,
- <Etat civil> <Prenom> <NOM> s'engage à racheter les immobilisations comptabilisées dans le compte analytique de son activité, à leur valeur nette comptable (prix d'achat moins amortissements déjà financés par l'activité),.
- <Etat civil> <Prenom> <NOM> s'engage à racheter le stock comptabilisé dans le compte analytique de ses activités à sa valeur comptable majorée de la TVA en vigueur à la date de l'achat, sur la base d'un inventaire précis faisant état du stock à la date de la rupture du présent contrat.

Le solde du compte analytique est calculé en fonction des créances effectivement encaissées et une fois payées les charges directement et exclusivement liées à son activité, la rémunération brute fixe, les cotisations sociales afférentes et la contribution mentionnée à l'article 11 du présent contrat.

- En cas de solde positif, CAE7 impute le solde sur la rémunération variable, après déduction des charges sociales afférentes ;
- En cas de solde négatif, les sommes dues par <Etat civil> <Prenom> <NOM> feront l'objet d'un remboursement de sa part dans un délai de 1 mois à compter de la réception du solde analytique du compte auquel il est affecté.

A l'issue du contrat, CAE7 délivre à <Etat civil> <Prenom> <NOM> un certificat de travail et un reçu pour solde de tout compte, ainsi que l'état définitif du compte de ses activités.

**Fait en deux exemplaires originaux** , le <date signature>.

L'entrepreneur.e salarié.e <Etat civil> <Prenom> <NOM>

**Pour CAE7**

Délégué.e territorial.e <Réfèrent>

**ANNEXE N°3 - Exemple Fiche de Paie (fournie par CAE7)**

38100 GRENOBLE  
 SIRET 450214416 00047 APEINAF 4312A  
 Cotisations à URSSAF 368 1450214416  
 Conv. coll. BATIMENT ETAM

# BULLETIN DE PAIE

Période du 01/03/17 au 31/03/17  
 Paiement le 31/03/17 par Virement

N° Séc.Soc. 1730311069110 52 Matricule 00063  
 Ancienneté 8 an(s) et 6 mois  
 Emploi Charpentier-Technicien Charité  
 Catégorie ETAM

N°	Désignation	Nombre	Base	Taux	Part salariale		Part patronale		
					Gain	Retenu	Taux	Retenu	
30	Salaires CESA					1336,00			
500	Absence congés payés								
900	Rémunération de Mandat Social	10,84	0,82				185,01		
	<b>Total Brut</b>					519,56			
						1670,55			
2100	URSSAF Mal. vieil. veuv. CSA		1670,55	1,150			19,21	15,090	252,09
2200	URSSAF Vieillesse FINAL plaf.		1670,55	6,900			115,27	8,550	142,83
2310	URSSAF Alloc. Familial. Réduit		1670,55	0,000			0,00	3,450	57,63
2330	Régul. négative Alloc. Familiale			0,000			0,00	-1,800	0,00
2401	URSSAF AT CAS 1		1670,55	0,000			0,00	4,550	76,18
2600	URSSAF F.N.A.L. (-9 salaires)		1670,55	0,000			0,00	0,500	9,31
4000	ASSEDIC Chômage		1670,55	2,400			40,00	4,000	66,82
4200	ASSEDIC FNCS		1670,55	0,000			0,00	0,200	3,34
4500	PRO BTP Retraite TA ETAM		1670,55	0,000			56,96	4,400	73,50
5050	PRO BTP Privé ETAM TA		1670,55	3,350			0,00	0,200	3,34
5070	PRO BTP Gde Anté Trav. ET TA		1670,55	0,500			8,86	1,250	21,05
5072	PRO BTP Gde GDJA ETAM TA		1670,55	0,000			8,00	2,570	42,93
5080	PRO BTP AGFF TA ETAM		1670,55	0,000			0,00	0,120	2,00
5083	OPCA Bâtiment		1670,55	0,800			13,36	1,200	20,05
5400	Financement organisme syndical		1670,55	0,000			0,00	1,000	16,56
5780	CP BTP Caisse Congés Payés		1670,55	0,000			0,00	0,016	0,27
5790	CP BTP Fed. Nat. SCOP BTP		1670,55	0,000			0,00	25,150	336,62
5794	CP BTP OPP/BTP Paternité		1670,55	0,000			0,00	0,700	11,69
5796	RECETTE CCC de l'Apprentissage		1670,55	0,000			0,00	0,110	2,08
5801	CP BTP Intérimaire Gros OUVriers		1670,55	0,000			0,00	0,150	2,79
5850	Mutuelle		3269,00	0,000			0,00	0,980	16,57
6000	Forfait Social 6%		111,31	0,000			0,00	2,700	88,26
6300	Allégement des cotisations						0,00	8,000	8,93
7000	URSSAF C.S.G. non déductible		1752,63	2,400		0,00			-127,31
7010	URSSAF C.R.D.S. non déductible		1752,63	0,500			42,06	0,000	0,00
7100	URSSAF C.S.G. Déductible		1752,63	5,100			89,38	0,000	0,00
7200	UNION SOCIALE - PRESTA		1670,55	0,000			0,00	0,400	6,69
7800	AMALLIA		1662,66	0,000			0,00	0,450	8,38
7810	CP BTP Taxe d'apprentissage		1662,66	0,000			0,00	0,500	9,31
7811	CP BTP Contrib au Dév. Appren		1662,66	0,000			0,00	0,180	3,16
7822	UR SCOP		1670,55	0,000			0,00	0,500	8,35
	<b>Total Cotisations</b>						393,95		1163,65
8060	Réintégration Frais Santé								
9000	Acompte								
9503	Participation Associé								
9600									
9660	**** INFORMATION ****								

CP du 01 au 04/03/17

Compte	Salaires Bruts	Charges salariales	Charges patronales	Avantages en nature	Net imposable	Equivalent Heures		<b>NET A PAYER</b>
Période	1670,55	393,95	1163,03	0,00	1415,68	117,21		<b>1226,04</b>
Année	6620,67	1561,55	4978,83	0,00	5613,66	464,95		

Compteurs	Pris	Restant N-1	Acquis N	Dates de congés	
Congés	0,0000	136,0000	30,0000	Du 01/03/17	Au 04/03/17
				Du	Au
				Du	Au

Pour vous aider à faire valoir vos droits, conservez ce bulletin de paie sans limitation de durée.

Sage

## **ANNEXE N°4 – Exemple de versement de primes (CAE3)**

le 29 mai 2017

Bonjour,

Vous trouverez dans le courrier ci-joint le montant de votre prime d'intéressement sur le dernier exercice clos.

Vous allez devoir faire un choix quant à l'utilisation de cette prime. En effet, l'intéressement peut être un moyen de consolider la trésorerie de votre activité en laissant votre prime en compte courant et/ou en capital. Vous pouvez aussi décider de ne pas utiliser votre intéressement pour consolider votre trésorerie et demander à l'encaisser.

4 solutions s'offrent à vous :

- mettre en intégralité votre intéressement en capital (pour les associés, mais ce peut être aussi l'occasion de devenir associé pour ceux qui le souhaitent) afin de consolider la trésorerie de votre activité
- mettre en intégralité votre intéressement en compte courant (pour les associés) ou en avance conditionnée (pour les non associés) pour consolider la trésorerie de votre activité
- encaisser l'intégralité de votre intéressement. Nous procéderons alors à un virement sur votre compte bancaire. **Les virements seront effectués les 22/06/2017 et 29/06/2017, si vous avez de la trésorerie à ces dates là.**
- faire un « mixte » des 3 précédentes solutions.

Pour vous aider dans votre choix, n'hésitez pas à interpellier votre accompagnateur/trice.

Nous vous rappelons que conformément à l'article L. 3315-1 du code du travail, le montant d'intéressement net qui vous est versé est soumis à l'impôt sur le revenu et sera donc à déclarer avec vos revenus d'activité perçus au titre de l'année 2017.

Vous devez nous informer de ce que vous souhaitez faire, en nous retournant le coupon joint par courrier, par fax \_\_\_\_\_, ou par mail \_\_\_\_\_ **avant le mardi 20 juin 2017.**

Coopérativement,

Directeur général

## Prime d'intéressement

En vertu de l'accord d'intéressement des salariés signé le 16 mai 2009 concernant tous les salariés ayant 3 mois de présence, et conformément à l'article 2 à 5 de cet accord\*,

Intéressement brut	2 985,23 €
Montant CSG-RDS	238,82 €
<b>Montant net à verser</b>	<b>2 746,41 €</b>

Pour information :

Montant global de l'intéressement brut disponible: 259 767,82 €

Montant moyen perçu par bénéficiaire : 2 061.65 €

---

\*pour rappel :

En application de ce contrat, une prime d'intéressement basée sur le résultat net comptable de chacune des activités tel qu'il ressortira de la comptabilité analytique sera calculée selon les modalités exposées ci-après et versée à l'ensemble des salariés de l'entreprise, en fonction de l'activité à laquelle ils contribuent.

Il sera attribué aux salariés de chacune des activités 60 % du résultat propre à l'activité dont ils dépendent.

Le montant des sommes attribuées au titre de l'intéressement à chaque activité ne peut dépasser le double plafond suivant :

- nombre de salariés bénéficiaires multiplié par la moitié du plafond moyen annuel retenu pour le calcul des cotisations de sécurité sociale au titre de l'exercice précédent

- 20 % du montant des salaires bruts versés aux salariés bénéficiaires au titre de l'exercice.

Aucun salarié ne peut se voir attribuer plus de la moitié du plafond moyen annuel pris pour le calcul des cotisations de sécurité sociale.

Lorsqu'un bénéficiaire n'a pas travaillé pendant la totalité de l'exercice, le plafond est égal à la moitié du plafond mensuel multiplié par le nombre de mois entiers accomplis.

Les bénéficiaires de la prime d'intéressement seront tous les salariés de l'entreprise totalisant au moins trois mois d'ancienneté dans l'entreprise. Pour déterminer l'ancienneté, il est tenu compte de tous les contrats de travail effectués au sein de l'entreprise au cours de l'exercice en cours et au cours de l'exercice précédent

La répartition entre salariés d'une même activité se fera au prorata de leurs rémunérations.

Les rémunérations sont celles qui figurent sur la déclaration fiscale annuelle (état DADSI) au titre de l'exercice précédent. Elles sont toutefois retenues, pour chaque bénéficiaire que jusqu'à quatre fois le plafond annuel de sécurité sociale, tel qu'il existait à la fin de l'exercice.

Les périodes de congés de maternité, paternité ou d'adoption, ainsi que les absences provoquées par un accident de travail ou une maladie professionnelle sont prises en compte sur la base du salaire qui aurait été versé si le salarié concerné avait travaillé.

## ANNEXE N°5 - ELEMENTS SYNTETIQUES DES ENTRETIENS REALISES

### Entrepreneur-Salarié Non Associé – CAE1

**Modalité Entretien :** à domicile. 1h30

**Profil** Homme, >50 ans. Bac +4 Marketing. CAP cuisine.

**Activité :** Fabrication de confiture. Marché et dépôt vente. Pas de site Web ou Facebook

**Parcours professionnel :** ES non associé depuis 1 mois et 3 mois CAPE avant

Parcours entrepreneur en 'solo' depuis 2001 : EURL (3 ans), 1<sup>er</sup> passage en CAE (2 ans mais pas de revenu), agriculteur cotisant solidaire (5ans), puis autoentrepreneur (6 ans).

**Statut CAE :** salarié, 40 heures/mois, entre 400 et 800 Euros

### **Raison d'entrée dans la CAE**

*« Je connaissais le principe de CAE. J'avais déjà essayé en même temps qu'une autre activité en 2005. Mais cela ne m'intéressait pas vraiment car je sais gérer ma comptabilité et l'administratif.... Ce qui m'a fait changer d'avis et venir chez 'CAE1' c'est d'avoir davantage de protection, notamment parce que j'approche de la retraite. Ensuite, 'CAE1' est proche de chez moi-même si c'est sur un autre département. 'CAE1' est sur une région où je voudrais bien développer mes produits. J'ai aussi un ami qui est chez 'CAE1' comme boulanger. On voudrait voir si on peut faire quelque chose ensemble »*

### **Fonctionnement de la CAE et développement d'une entreprise collective**

*« Je viens d'arriver. Pour l'instant cela se passe bien avec l'accompagnatrice. Ils sont sérieux pour la fiche de paie et la comptabilité. On va faire un bilan en fin d'année, et je vais voir si je m'engage pour plus longtemps.... J'ai participé à quelques réunions et formations. Mais je préfère attendre encore pour aller plus loin dans la participation »*

*« J'ai signé mon CESA il y a seulement un mois. Je suis allé à la coopérative pour rencontrer la gérante. On a rediscuté de tout cela. L'idée c'est de devenir associé. C'est bien marqué dans le CESA, il faut s'engager. Moi je suis encore loin, mais l'idée de s'impliquer c'est pas mal aussi »*

*« Il y a quelques années, avant d'être auto entrepreneur, j'avais déjà fait un premier passage dans une autre CAE. Mais au bout de deux ans, à peu près, ils m'ont dit que cela serait mieux si j'arrêtais car j'avais pas de chiffre. Bon c'est vrai que je m'y étais pas trop mis aussi. Alors on a fait une rupture du contrat » (ES-CAE1)*

## **Formation du mode de rémunération**

*« Ma rémunération, c'est ma marge brute.... Le bulletin de salaire n'est pas lié à mon activité. C'est uniquement pour faire apparaître mes cotisations »*

*« On est parti (avec l'accompagnante) sur un salaire de 400 Euros par mois, en fixe. Avec la prime cela va me faire autour des 600-800 Euros. Cela devrait le faire à peu près comme quand j'étais auto-entrepreneur. Un peu moins tout de suite, mais il faut que je pense à la retraite donc je m'y retrouverai plus tard »*

*« En fin d'année, c'est une bonne période de vente pour mon activité. Et comme j'avais rentré pas mal d'argent sur les trois derniers mois, j'ai vu avec eux pour pouvoir me rembourser des frais. Rien que sur les frais de transport, cela me fait un bon petit complément »*

*« C'est sûr qu'avec mon salaire (400 Euros) je dois faire attention. 'CCCC' [accompagnante-salariée structure] m'a conseillé de monter mon salaire car j'ai un bon chiffre d'affaire. Pour l'instant, je préfère me donner une prime en fin d'année. On doit discuter comment je vais gérer cela, car je voudrais pas perdre la prime pour l'emploi.... C'est bien d'avoir un bon salaire, mais j'ai déjà connu des baisses, et après c'est trop compliqué pour rouvrir des droits aux aides. »*

*« C'est sûr que même si on est dans la coopérative, c'est à moi d'aller chercher le travail. Il faut quand même avoir des compétences. Si tu es mal à l'aise avec le commercial, tu vas pas y arriver. Et il faut aussi être capable de comprendre la comptabilité, de planifier ton activité »*

*« Je viens d'arriver, alors je connais pas tout les aspects. Mais ils m'ont dit que si j'avais de l'excédent alors je me verserais une prime. Mais ils ont pas parlé de primes collectives ou de CAE1 »*

## **Gérant – CAE1**

**Modalité Entretien :** Au bureau de CAE1, 1 heure

**Profil :** Femme, >60 ans. Bac +4, communication & Bac+5 (formation pro) management de projet

**Activité :** Gérante – fondatrice de la CAE (10 ans)

**Parcours professionnel :**

Chargée de communication + formatrice (~20 ans). Reprise d'étude (Master) avec stage en CAE (Strasbourg). Création de CAE1.

**Statut CAE :** cadre, temps plein, ~2000 Euros

**Création de la CAE**

*« Avec la CAE, j'ai créé mon emploi. Je voulais trouver un projet original autour de la pluriactivité, car dans notre département nous avons de nombreuses personnes qui vivent des saisons. J'ai fait une étude de faisabilité, trouver les partenaires pour mettre en place un comité de pilotage et mobiliser les*

institutions. Cela m'a pris plus de deux ans, et nous avons commencé avec une petite dizaine de personnes, dont certaines avaient testé leur activité dans une couveuse »

### **Développement de la CAE comme entreprise collective**

*« C'est difficile de mobiliser les entrepreneurs. Il faut bien comprendre que la porte d'entrée cela reste d'abord pour une grande partie d'entre eux, les services mutualisés. Le côté coopératif cela s'apprend et se développe peu à peu »*

*« On a discuté de cela [de la sélection des porteurs de projet]. Je leur ai dit que si on ciblait davantage alors moi je parlais : il faut laisser l'opportunité à des personnes de développer leur projet. Cela peut créer de bonnes choses quelquefois »*

*« Moi, je suis très vigilante sur les métiers de bien-être. On a beaucoup de jeunes qui viennent. Mais cela va être difficile pour elles. De toute façon, on demande les diplômes. Il faut pas faire n'importe quoi avec ces métiers »*

*« Il y a une sorte de mode. On voit arriver des personnes qui te disent 'moi, je veux faire de l'ESS'... ça veut dire quoi ça !... Je veux dire, on fait un travail, c'est d'abord une activité économique qu'il faut créer et développer... il faut avoir les pieds sur terre. »*

*« on n'a pas de convention collective car on pense que cela nous correspond pas vraiment. Il faudrait qu'on arrive à avoir une convention propre aux CAE »*

*« on a perdu beaucoup de financement avec la réforme de la formation. Aujourd'hui on ne propose que des actions liées à l'accompagnement.... On a quelques entrepreneurs sur le sujet qui essaie de monter un groupe. Il faudra voir comment cela évolue ; s'il y a des formations qui peuvent être montées en interne »*

### **Formation du mode de rémunération**

*« On a pour l'instant des entrepreneurs avec davantage de petits salaires, souvent inférieur à 800 Euros. Après on a encore pas mal de personnes qui ont aussi d'autres activités saisonnières. Ils cherchent à lisser leur revenu sur l'année »*

*« on a environ 20% des entrepreneurs qui sont au RSA ou une allocation comme l'AAH. Mais on a en aussi beaucoup qui ne cherchent pas un gros salaire, seulement un revenu pour vivre »*

*« Moi, je l'ai dit je ne veux pas sélectionner. Des fois il y a des bonnes surprises. Il suffit qu'une personne ait cette capacité relationnelle, et elle arrive à se vendre »*

*« C'est sûr que c'est bien l'entrepreneur qui assume sa recherche de travail et son revenu. Il lui faut les qualités et savoir-faire nécessaires. Nous, on peut le conseiller, notamment sur son prix de prestation... en fait, ils ont souvent peur de mettre un prix trop élevé.... Il y a quelques semaines, j'ai dû raisonner un jeune qui s'était mis un coût de journée vraiment trop faible. C'était de l'auto exploitation. On est aussi là pour éviter ce genre de risques »*

*« Il faut quand même être sur un secteur qui existe vraiment. Tu peux pas vendre une prestation tous les six mois. C'est du temps et de l'énergie perdu pour tout le monde »*

*« on a pas de système de primes collectives ici. La structure est juste équilibrée. Et l'objectif est que le compte d'activité soit remis à zéro en fin d'année. On a cinq mois pour faire cela, avec la part variable ou alors l'entrepreneur s'augmente son salaire »*

## CAE2

**Modalité Entretien** : entretien collectif, 2 heures. Au bureau de CAE2.

Personne interrogées : Deux cogérants & ES. Une salariée structure associée.

**Protection sociale et Formation chez CAE1** : Pas de convention collective. Pas de plan de formation.

« on a changé complètement notre méthode. Depuis quelques mois, c'est nous en tant que gérants qui assurons la formation 'entrée en CAE'.... On a aussi des formations qui sont proposées par les formateurs membres de CAE2. Les autres entrepreneurs peuvent y assister »

Profil	Activité en CAE	Statut CAE	Parcours Professionnel
Cogérant N°1 Homme, >50 ans.	Electronique (service aux entreprises)	Cadre, <1500 Euros ~120 heures	Enseignant Electronique (agent de maîtrise) => licenciement
Cogérant N°2 Homme, ~40 ans	Réparation sonorisation spectacles	Salarié, < 1500 Euros ~120 heures	BTS électronique Sonorisateur salarié (2 ans) puis entrée en CAE (membre fondateur)
Salariée structure Femme, ~30 ans	Accueil, comptabilité	Salariée, < 1500 Euros ~100 heures	IUT GEA Stage CAE2=> embauche

### **Raison d'entrée**

« je voulais travailler autrement, avoir du temps pour faire autre chose. Il y avait beaucoup de pression dans l'entreprise. J'ai été aussi en arrêt maladie. L'entreprise ne m'a pas remplacée mais a fini par soustraire ma fonction. Je me suis dit ensuite que je pouvais très bien travailler pour moi-même : la CAE cela m'a permis de garantir l'accès à la protection sociale » (cogérant N°1)

« avec ma compagne on a fait un choix de vivre en montagne. Avec mon travail je n'ai pas d'obligation d'être dans un lieu précis, car je dois me déplacer pour les réparations. J'aurais pu travailler seul, mais cela m'ennuie. Je voulais vraiment échanger avec d'autres même si on n'est pas sur des activités similaires ». (cogérant N°2)

### **Développement de la CAE comme entreprise collective**

« Je suis allé à la réunion au niveau régional. Ils m'ont dit 'aller encore pour cette année, mais si l'année prochaine vous n'êtes toujours pas dans les chiffres [indicateurs] cela sera plus possible'. Je me suis levé. Je leur ai dit que leur sub' ils pouvaient se la garder.... Finalement ils devaient être contents car cela leur en faisait plus à se partager. Mais nous, on ne veut plus travailler comme cela. Cela n'a pas de sens »

« La relation avec les entrepreneurs c'est assez facile. Ils comprennent qu'on ne peut pas tout faire. Enfin, on a quand même un peu cadré tout cela parce qu'avec 'FFFF' [ancienne salariée] ils appelaient à n'importe quelle heure sur son portable » (salarié-associé)

« Nous on fait aussi des CAPE, mais on regarde un peu ça de loin, car cela reste un contrat commercial. Avant on faisait signer une convention. Ça marchait bien aussi. Je sais pas si c'est bon d'être sur une relation un peu entre deux, un peu mélangé » (cogérant)

« Le CESA c'est comme le CAPE, on regarde prudemment. On a discuté avec d'autres CAE du réseau. Ça nous interpelle pas mal ces formes de contrat. Pour l'instant on a pas a priori d'obligation de faire

*basculer les anciens contrats en CDI vers le CESA. On devra voir tous ensemble ce que l'on fait pour les nouveaux entrants » (gérant)*

*« Nous on accepte tout le monde. Mais déjà à la sortie de l'info collective, tu vois bien ceux qui ne reprendront pas contact, quand on leur a expliqué qu'ici il fallait vraiment s'impliquer... beaucoup de gens ils avaient pas imaginé cela. C'est pas leur truc » (co-gérant)*

*« Moi, j'ai un copain qui est dans 'XXXX' [CAE lyonnaise]. Il me dit que 'M.TTTT' qui a monté la CAE, il fait la pluie et le beau temps »*

*« mon activité me permet d'avoir assez pour mes besoins. Après moi je fais pas mal de choses à côté, dans la coopérative, je suis aussi engagé dans les associations. Ça c'est important. Et même plus »*

### **Formation de la rémunération**

*« on a une dizaine d'activités qui porte la CAE, c'est-à-dire qui vont créer assez de chiffre d'affaire pour faire tourner la structure »*

*« c'est surtout les activités informatique, électronique, formation qui marchent bien. C'est plus difficile pour l'artisanat »*

*« Il faut pas oublier que si une entreprise embauche un gars, c'est qu'elle va inclure toutes les charges salariales et patronales dans le prix du produit. Et pour un entrepreneur chez nous c'est pareil. Ça va pas lui coûter plus cher de devoir payer lui-même toutes les charges. C'est un mauvais truc d'avoir séparé cotisations patronales et cotisations salariales. C'est juste pour faire passer un certain message aux salariés, leur montrer ce qu'ils coûtent à l'employeur. Mais ici on n'est pas là pour brader la protection sociale » (cogérant)*

*« On a eu de grosses difficultés de gestion il y a quelques années. Plusieurs entrepreneurs ont dû combler le déficit. Du coup, pour l'instant doit d'abord les rembourser ».*

*« On est en train de retravailler notre règlement. L'idée c'est de fixer un pourcentage de l'excédent qui serait attribuer à ce compte collectif... la question c'est aussi de pouvoir éviter que tout remonte au niveau du compte de l'entreprise. Il nous faut avoir les moyens de pouvoir gérer des imprévus, des difficultés. » (Cogérant)*

*« Si nous avons décidé à la dernière AG de mettre en place ce compte collectif, c'est aussi pour développer d'avantages de projets en commun. On n'est pas là seulement pour faire notre chiffre d'affaires. On veut aller au-delà »*

### **CAE2 – CAPE 'associé' 2 ans**

**Modalité Entretien :** au domicile, 1 heure.

**Profil** Femme, <50 ans

**Activité en CAE :** artisanat. Vente site Internet, marché et dépôt vente

**Statut CAE :** CAPE depuis 2 ans. Associé depuis 6 mois

**Parcours Professionnel :** gardienne de propriété (en couple) en région parisienne. Arrêt du contrat avec vente de la propriété. Retour région d'origine. Maladie longue durée=> AAH.

### **Raison d'entrée en CAE**

*« Mon assistante sociale m'a parlé de CAE2 lorsque je lui ai dit que j'aimerais bien créer une activité malgré mes problèmes de santé. Elle m'a conseillé de les rencontrer car cela m'éviterait d'avoir un statut d'indépendant et de prendre trop de risque »*

### **Développement de la CAE comme entreprise collective**

*« J'ai trouvé chez CAE2 des gens géniaux. On essaie d'inventer un autre mode de fonctionnement. On veut pas ce monde individuel. »*

*« Même si je suis en CAPE je voulais m'investir plus dans CAE2. Alors j'ai fait ma demande pour être associée, et cela a été accepté à la dernière AG. On se voit au moins une fois par mois. »*

### **Formation rémunération**

*« si on retourne sur le marché des gardiens de propriété, on peut retrouver du travail, car on avait de très bonnes références... mais on s'est fatigué... on aurait jamais dû prendre le dernier poste. Oui, c'est sûr qu'on a fait de l'argent, mais cela a eu un impact sur ma santé. Aujourd'hui c'est pas facile financièrement mais on est bien. Je peux rester dans la CAE car j'ai mon allocation [AAH] et qu'on a la maison. Sinon, cela serait dur avec la seule paie de mon mari à l'usine »*

*« Pour moi, le CAPE c'est super, car en fait mon activité ne me coûte rien.... Enfin, cela ne me rapporte pas vraiment non plus, mais en tous les cas je perds pas d'argent car je me rembourse ma matière première et un peu les kilomètres. Et puis, cela me permet d'aller à mon rythme, des fois je peux beaucoup travailler et puis à d'autres moments je dois m'arrêter. Du coup c'est bien adapté à ma situation »*

*« Les gérants font un super travail. On fait régulièrement un point sur le chiffre d'affaires. Ils sont disponibles. Il y a aussi les autres entrepreneurs qui peuvent t'aider avec l'informatique ou la communication. C'est bien utile pour développer mon activité ».*

### **CAE3**

**Modalité Entretien :** par Skype. 1h

**Profil** Homme, <40 ans. Bac +5 ingénieur développement durable.

**Activité :** Conseil aux Collectivités /Développement Durable .

**Parcours professionnel :** ES, associé depuis 7 ans

Expérience, salarié 2 ans en bureau d'étude. Puis chez CAE3 depuis 10 ans. Intervenant en formation (école d'ingénieur/Université)

**Statut CAE :** cadre, 100 heures/mois

## **Raison d'entrée**

*« J'ai eu une première expérience professionnelle dans un bureau d'étude. Mais le fondateur et directeur mettait une forte pression pour développer de nouvelles méthodes. En plus, alors que c'est l'équipe qui réalise ces outils, il se les accaparait ensuite sans reconnaissance pour notre travail. C'est devenu insupportable. Un ami m'avait parlé de CAE3, et j'ai assisté à une réunion. Le concept m'a plu et je suis arrivé à enclenché du chiffre d'affaire très rapidement »*

## **Développement de la CAE comme entreprise collective**

*« Nous avons des groupes qui correspondent aux métiers historiques sur environnement et développement durable. Ils sont bien structurés maintenant. Il y a des entrées qui apportent de nouvelles compétences. C'est générateur d'activité. Pour CAE3, c'est aussi une visibilité sur notre savoir-faire. On a déjà eu des discussions pour savoir si on devait davantage se spécialiser là-dessus. C'est sûr que cela entrainera des changements dans l'organisation et les entrées »*

*« Avec son départ à la retraite, c'est posé la question d'une nouvelle direction. Le choix a été fait de recruter à l'externe pour des questions de compétences mais aussi pour des raisons de personnalités à gérer à l'interne, il fallait ménager tout cela.... On a eu par la suite de grosses tensions avec des démissions au CA. On a dû renouveler tout le CA. Aujourd'hui la situation donne l'impression d'être un peu verrouillé. En fait, le directeur est en confiance car il est proche du président »*

*"il y a 60% de bon et 40% de chose moins bonne... à améliorer. Dans la relation entre la structure, il y a encore de la verticalité. Il y a beaucoup de bienveillance quand tout va bien. S'il y a des difficultés alors cela devient très difficile. Je connais plusieurs personnes qui ont fait des burn outs. Nous avons eu des chocs dans le CA, avec un renouvellement complet »*

"La coopérative fournit un service, c'est le portage salarial. Mais il y a aussi le côté collectif que je viens chercher. J'aime m'investir dans la coopérative au niveau du CA, je suis en lien avec d'autres ES. Mais aussi à l'extérieur car je m'investis dans plusieurs domaines"

"Il ne faut pas que le CA ne soit qu'une chambre d'enregistrement des choix de la direction... avoir des DP pourrait permettre de faire remonter des questionnements et propositions" "Il y a des choix de développement important en ce moment, avec un projet qui devient déficitaire... le risque dans ce cas est assumé par les entrepreneurs"

## **Formation de la rémunération**

*« On se pose beaucoup de question sur le développement du chiffre d'affaire en interne. On commence à avoir des marques à l'interne dont les membres s'apportent des affaires. Alors si on arrive à étoffer cette dynamique c'est bien pour les membres et aussi pour la coopérative qui aura plus de contribution. De toute façon, on a aussi moins de financement pour faire l'accompagnement. Il va falloir trouver un*

*équilibre et peut être faire rentrer plus de personnes avec du chiffre d'affaires ou une bonne capacité de développement »*

*"on veut éviter la paupérisation. On est conscient que de nombreux entrepreneurs ont trop peu pour vivre. On essaie de travailler sur un minimum ou en tout les cas de prendre en compte les activités qui peuvent progresser pour fournir une rémunération correcte. 800 Euros c'est vraiment un minimum"*

*"Moi, je pourrais être pragmatique car je viens chercher le service. Je suis aussi ooportuniste car je trouve des projets à l'interne. mais j'en donne aussi. Un entrepreneur m'a proposé d'intégrer un projet de formation parce que je développais une action de théâtre et qu'elle trouvait que cela allait bien avec son projet. On a eu le marché pour une douzaine de jours de formation"*

*"le salaire c'est ce que je reçois chaque mois. C'est régulier. Mais c'est mon chiffre d'affaire qui est important. C'est pas non plus la durée de travail mais la façon dont je dispose de mon temps"*

*"Chez CAE3 on a fait le choix d'une part fixe importante et variable moindre. L'année dernière j'ai eu 2500 en variable plus une part en intéressement mais qui de toute façon est plafonnée par la loi"*

*« On avait un super informaticien. Il développait un programme unique. Le potentiel était énorme, mais il n'aimait pas vendre. Il faudrait qu'on arrive à trouver des solutions pour éviter à ces personnes de partir. C'est un manque pour la coopérative, mais pour l'instant on a pas encore l'organisation pour garder des personnes comme cela. »*

*« Nous avons cette marque 'XXXX' où quatre entrepreneurs travaillent ensemble. Deux d'entre eux sont sur les aspects infographie, web design, programmation ; ils n'étaient pas à l'aise avec le relationnel client. Du coup, ce sont les deux autres qui vont démarcher la prestation, en accord avec le savoir-faire de l'ensemble des membres de la marque »*

*« Pendant longtemps on s'est focalisé sur les CAPE, et il y en avait beaucoup chaque année. Cela a fait un peu délaissé ceux qui était là depuis 2- 3 ans et qui faisaist du chiffre d'affaires. C'est aussi eux qui font vivre la structure.L'idée c'est aujourd'hui de renforcer la coopérative, de développer du lien entre les entrepreneurs, du chiffre d'affaires entre eux".*

*« nous avons un règlement intérieur et un article du CESA qui précise le mécanisme de prime. L'année dernière cela m'a amené environ 2000 Euro. C'est basé sur une partie de l'excédent de chaque entrepreneur-salarié »*

### **CAE3**

**Modalité Entretien :** au domicile. 1h

**Profil** Femme, >50 ans. BTS, Formation Agricole, Formation Coach.

**Activité :** Coaching Développement Personnel et Développement Durable .

**Parcours professionnel :** secteur associatif, animatrice nature, directrice association environnement.

EURL. Agricultrice cotisant solidaire (confiture, tisanes)

**Statut CAE :** CAPE depuis 2 ans

#### **Raison d'entrée :**

« Après mon licenciement de directrice d'association, j'ai fait une formation de coach. J'ai ensuite cherché un statut me permettant d'assurer des cotisations notamment pour ma retraite. J'ai regardé le portage salarial, mais cela ne m'a pas plu. Je me suis tourné rapidement vers les CAE. J'ai alors regardé laquelle correspondait le mieux à mon secteur d'activité, et pouvait aussi me permettre de développer un réseau »

#### **Développement de la CAE comme entreprise collective**

« Chez CAE3, tu as un choix très large de groupes de travail. Au début le risque est de s'y perdre, et de ne plus avoir du temps pour sa propre activité. Moi, je suis arrivé à faire le tri d'une part sur deux groupes en lien avec mon activité. On travaille surtout par email ou Skype. On a aussi monté un groupe géographique : cela nous permet de se voir et d'échanger sur d'autres sujets et de garder le lien avec CAE3 »

#### **Formation de la rémunération**

« La situation a été pas facile en fait ces derniers mois. J'arrive presque au bout de mon CAPE, et il a fallu réfléchir sur la suite. Pour l'instant, je n'y ai pas touché (à la trésorerie) car mon mari a un revenu qui nous permet de tenir. Mais il va falloir que je prenne une décision d'ici septembre. Si l'activité ne décolle pas assez, alors je pourrais me payer quelques mois avec ce qu'il y a sur le compte d'activité. J'espère que cela me permettra au moins de refaire des droits aux chômage »

## CAE5

**Modalité Entretien :** entretien collectif, 2 heures. Au bureau de CAE5.

Personne interrogées : Un cogérant. Une ES associée. Une salariée structure non associée.

**Protection sociale et Formation chez CAE5 :** Convention collective SYNTEC (bureaux d'études). Adhésion à l'Union Sociale SCOP. Plan de formation collective.

Profil	Activité en CAE	Statut CAE	Parcours Professionnel
Cogérant Homme, >60 ans.	Gérant	Cadre, <2000 Euros ~120 heures	Formateur AFIP (agriculture), 15 ans. Puis formateur accompagnement création entreprise, 5 ans. Puis CAE, depuis 15 ans
ES associée et Salariée Structure, Femme, ~45 ans	Formation Psycho du travail	Salarié, < 1500 Euros ~120 heures	BTS commerce. Licence Langue. EURL soutien au association Secrétaire administrative
Salariée structure Femme, ~45 ans	Communication Développement	Salariée, < 1500 Euros ~100 heures	Bac +4 communication Salariée Maison Edition à Paris, 15 ans. Puis rupture contrat. Déménagement. Autoentrepreneur Edition 5 ans Puis CAE depuis 1 an

### Raison d'entrée

*« J'ai rejoint CAE5 peu à près sa création. Je connaissais les deux fondateurs de mon emploi précédent, et ils cherchaient quelqu'un pour faire de l'accompagnement à la création d'activité. J'ai eu un CDD puis un CDI. Je suis devenu associé au bout de quelques temps » (cogérant)*

*« J'ai d'abord eu un CDD de 6 mois, et puis ils m'ont proposé de continuer de travailler avec un CESA. Ils avaient en fait des financements pour des projets de formation, mais c'était fluctuant. Le CESA permettait de lier le contrat avec l'obtention des financements....*

*Pour ma part, je trouve qu'être en CESA c'est bien car cela me donne aussi la possibilité de développer une autre activité à l'intérieur de la coopérative, car le CESA me donne qu'un temps partiel » (ES & Salarié structure, CAE5)*

*« J'ai travaillé pendant près de 15 ans dans l'édition à Paris. Nous avons été rachetés par Vivendi et cela a entraîné de gros changements dans la gestion des ressources humaines. J'ai alors décidé de*

*quitter Paris et je me suis installé ici. J'ai monté une petite maison d'édition et j'ai travaillé comme indépendante pendant quelques années. J'étais dans les mêmes locaux que CAE5 ; c'est comme cela que nous avons commencé à nous connaître.... Ils m'ont proposé un poste l'année dernière, et nous avons travaillé ensemble sur le profil de poste par rapport à leurs attentes et mes compétences. J'ai d'abord eu un CDD, et je suis maintenant en CDI depuis janvier »*

### **Développement de la CAE comme entreprise collective**

*« On est en pleine réflexion avec d'une part le passage au sociétariat, mais aussi sur la forme d'accompagnement qu'on peut fournir. On s'est structuré pour monter à 150 entrepreneurs. C'est sûr qu'il faut réfléchir du coup sur notre organisation interne. On est en train de faire une sorte d'organigramme, des fiches de postes.... Bon la grille de salaire, on leur a dit de la refaire. C'est bien ils nous ont écouté. On va se revoir d'ici la fin de l'été ». (ES-Salarié-associé,)*

*« J'interviens beaucoup dans les Tiers Lieux, les espaces coworking.... On s'est dit qu'il serait intéressant d'avoir des entrepreneurs qui ont déjà du chiffre d'affaires et de l'activité bien installée... c'est clair qu'il y a des gens au RSI qui galèrent. Alors si on peut les prendre c'est bien. » (Salarié structure)*

*« Nous avons décidé en dernière AG de consacrer plus de temps aux entrepreneurs déjà bien installés, qui sont en plus souvent associés. C'est important parce qu'ils contribuent financièrement et parce qu'ils pourraient aussi apporter plus de chiffre d'affaires. Et puis, je crois qu'on avait un peu négligé cette phase de consolidation car on sait qu'après deux-trois ans il faut redonner de l'énergie. Il y a beaucoup d'entrepreneurs qui arrêtent. C'est dommage parce qu'on pourrait les aider » (ES-salarié structure)*

*« On s'est dimensionné pour être en capacité d'avoir 150 entrepreneurs. On est un peu en dessous parce que l'année dernière on a eu moins d'entrées et qu'on n'a quand même pas mal de sortie. Je pense qu'on devrait y arriver cette année ou l'année prochaine. C'est notre objectif pour maintenir la capacité de la coopérative » (cogérant)*

*« Nous avons dû poser un cadre pour les appels d'offre, et maintenant toutes les réponses passent par nous. Comme plusieurs ES pouvaient répondre à un même appel d'offre, alors qu'ils ont le même numéro SIRET (celui de la CAE) cela pouvait faire annuler l'ensemble des propositions... on a mis en place un groupe pour réfléchir et ils doivent décider ensemble qui va déposer, ou éventuellement faire une proposition en commun » (salariée structure )*

*« Les appels d'offre sont coordonnés au niveau de la structure, pour des aspects administratifs et aussi de vigilance. C'est 'CAE5' qui a l'agrément formation, c'est elle finalement qui est donc responsable aussi des réponses auprès des clients » (ES-associé)*

*« Chez CAE5 on a deux groupes qui sont autonomes, qui fonctionnent bien. En fait c'est aussi plus facile si les personnes ont des intérêts en commun. Ils vont y trouver quelque chose et du coup contribuer à la dynamique... oui, ce sont aussi les groupes qui portent bien les activités de CAE5. Cela doit représenter peut-être 60% de notre chiffre d'affaire » (salarié-structure CAE5)*

*« On n'a pas mal travaillé tous ensemble pour monter le dossier d'agrément pour être organisme de formation. Cela nous a demandé de mettre en plat les différentes propositions existantes chez nous, de poser les bases d'un socle commun. On souhaite avoir une offre de qualité. Cela demande effectivement de l'uniformisation et pour les entrepreneurs de proposer un service comparable. Mais c'est bien aussi pour eux car 'CAE5' commence à être reconnue. On voit arriver de la demande directement sur la coopérative. Cela évite aussi à l'entrepreneur des démarches solo et les négociations » (salariée-structure. CAE5)*

## **CAE6 –**

**Modalité Entretien :** 45 mn, au bureau de CAE6.

**Statut :** Salarié structure depuis 2 ans, associé depuis 6 mois

**Protection sociale et Formation chez CAE6 :** Convention collective Entreprise du Paysage. Adhésion à l'Union Sociale SCOP. Plan de formation collective.

### **Raison d'entrée**

*« j'ai postulé à une offre d'emploi pour un chargé d'accompagnement à la création d'activité. C'est un poste d'abord à mi-temps puis depuis l'année dernière à deux-tiers de temps avec des déplacements sur plusieurs départements... Je suis devenu associé depuis la dernière AG, à l'automne dernier »*

### **Fonctionnement et Développement de la CAE comme entreprise collective**

*« Mon rôle est surtout de mettre en avant la viabilité du projet de la personne. Il y a souvent des personnes qui arrivent avec une idée d'un certain salaire ; il faut alors reprendre avec eux leur démarche et de voir si c'est réaliste. J'ai des points de référence selon le type d'activité pour leur donner un aperçu. Il faut aussi leur faire comprendre qu'ils vont être seul sur leur activité, que ce n'est pas CAE6 qui va leur trouver du boulot »*

« Chez 'CAE6', comme dans beaucoup d'autres, je pense, l'Entrepreneur-Salarié doit faire valider ces achats et ces contrats. Il y a quelques mois, un nouveau voulait acheter un nouveau tracteur. Le gérant a refusé car il y avait trop de risque financier »

« un des gérants commence à être âgé pour continuer à exercer son activité à temps plein. Dans le cadre de la formation, il y a peut-être la possibilité de le former sur des aspects commerciaux. Cela pourrait être un vrai atout pour la coopérative, car le démarchage et la réponse à des appels d'offre c'est lourd pour de nombreux entrepreneurs ».

### Formation de la rémunération

« Ils m'ont proposé un 24 heures, avec 1300 Euros/net. C'est pas beaucoup mais je fais le travail que j'aime. C'est dynamique, je bouge, je fais des super rencontres.... Je ne pense que c'était pas négociable. Je n'ai pas essayé. Ce n'est pas dans l'esprit ici »

« J'ai commencé en septembre, et cela m'a fait une prime de 150 euros... j'ai trouvé cela bien, surtout avec mon salaire qui est pas si élevé [1300 Euro/net] »

### CAE7

**Modalité Entretien :** entretien collectif, 2 heures. A domicile. Personne interrogées : ES-Président CA. Un ES associé. Un ES en CAPE.

**Protection sociale et Formation chez CAE7 :** Convention collective Bâtiment. Membre de la Fédération SCOP BTP. Adhésion à l'Union Sociale SCOP. Plan de formation collective.

Profil	Activité en CAE	Statut CAE	Parcours Professionnel
ES – président CA Homme~40 ans.	Charpentier Président CA	Salarié, <1500 Euros ~120 heures	Master Urbanisme (7 ans expérience) CAP Charpente Membre CAE7 +10 ans
ES associée Homme ~40 ans	Chauffagiste	Salarié, < 1500 Euros ~120 heures	Licence Lettre Direction librairie ~7 ans Licenciement. Reprise étude (CAP plombier) Salarié 3 ans. Licenciement. Entrée CAE 7 4 ans
CAPE Homme ~35 ans	Menuisier- Construction Yourte	CAPE	CAP Menuisier. Interim Autoentrepreneur-arrêt Entrée CAE7 2 ans

## **Entrée CAE**

*« Après quelques années comme urbaniste, en lien avec les collectivités locales, je me suis senti en profond décalage. Cela ne correspondait pas à ce que j'attendais du travail. J'ai tout repris et je suis parti sur un CAP charpente, en stage en Ardèche chez des charpentiers déjà en coopérative. J'ai découvert une autre vision du travail et de l'entreprise. Je suis rentré chez CAE7 lorsque nous nous sommes installés ici » (ES-président CA depuis 1 an)*

*« Après mon licenciement de la librairie, nous voulions quitter Paris. J'ai réfléchi à un métier où je pourrais être autonome et que je pourrais exercer en zone rurale. J'ai travaillé dans une entreprise qui posé du chauffage à granulés. Mais lorsque l'entreprise a été rachetée, cela a commencé à se détériorer et j'ai été licencié. C'est par Stéphane que j'ai connu CAE7. C'est une chouette coopérative qui nous permet de réfléchir bien plus loin que notre activité » (ES associé depuis 2 ans)*

*« J'ai essayé de me mettre à mon compte en autoentrepreneur. Ça a été très dur. Je n'arrivais pas à sortir de revenu. Et puis, j'ai rencontré d'autres personnes qui étaient chez CAE7. Je suis rentré en CAPE il y a presque deux ans : ils m'ont vraiment aidé à reprendre le positionnement commercial car c'est dur aujourd'hui de mettre des yourtes.... Je ne me sens plus isolé. Je commence à tirer un petit revenu stable, et je vais pouvoir passer en entrepreneur ». (CAPE depuis 2 ans)*

## **Fonctionnement et Développement de la CAE comme entreprise collective**

*« Chez CAE7, il faut déjà 3 années d'expériences professionnelles pour rentrer. Moi, je connais une personne qui est à la fois un ami et quelqu'un que je fais ponctuellement travailler. Il semble être parce que je lui ai décrit de notre fonctionnement. Il va aller à la réunion d'information... Je pense que c'est bien si celui qui veut rentrer connaît déjà un entrepreneur... c'est rassurant parce qu'on a déjà eu des problèmes qui ont coûté très cher à la coopérative » (ES – président CA)*

*« Le CAPE ça nous permet aussi de mieux apprendre à connaître la personne. Tu as des gars qui parlent bien, et qui vont se glisser chez nous mais ils pensent qu'ils vont se faire de l'argent comme cela. Du coup, l'accompagnant va les orienter sur autre chose, mais pas chez nous » (ES associé)*

*« On est arrivé à deux sur le même compte d'activité. Mon collègue s'est vite reposé sur moi pour les démarches commerciales. Moi je lui disais d'aller chercher des chantiers. Mais il n'y arrivait pas. Il a toujours été ouvrier. Ce n'était pas possible pour lui. Il a fallu qu'il comprenne que le fonctionnement était différent. Il a quitté la coopérative » (ES associé)*

*« A 'CAE7' le conseil d'administration est très dynamique et il prend des décisions. Moi je connais bien les associations et d'habitude personne ne veut aller au CA. Ici, il y a plus de candidats que de places. Je pense que quand tu as fait le choix de devenir associé, c'est que tu veux réellement t'impliquer dans*

*le collectif. Notre métier c'est bien sûr important, mais, en fait, on porte aussi des valeurs. On veut montrer que le développement durable c'est important, qu'on peut travailler différemment » (ES associé)*

### **Formation de la rémunération**

*« Avant j'étais à environ 2200 Euros/net mais j'avais l'impression de faire le boulot du patron. Il n'y connaissait pas grand-chose.... Maintenant, je me mets un salaire de 1300 Euros, et j'ai du temps pour moi et la famille.... Si je veux je sais que peux augmenter mon activité, mais cela me suffit pour l'instant » (ES associé)*

*« Je ne calcule pas les heures en fait. Je n'ai pas un coût à l'heure. Je pars de combien je veux gagner (salaire net), et cela me donne la marge brute à atteindre. A partir de là, cela me donne un prix journée. Bien sûr, je regarde si c'est réaliste. Moi cela me donne un coût à 300 Euro/jour. Je pense que je suis pas trop cher à ce tarif » (ES-président CA)*

*« Avec mon excédent, on a réfléchi. Et une prime d'intéressement c'était finalement assez bien. Finalement, je n'y perdais pas financièrement et cela permettait aussi d'alimenter la coopérative. Je trouve cela normal. La différence avec les cotisations c'est à peu près ce je laisse dans la coop' » (ES associé)*

*« Oui on peut appliquer les sanctions. Le licenciement c'est possible. C'est dans le contrat. On a déjà eu des cas où s'est arrivé, avec aussi un prud'homme. Mais si les chantiers sont mal réalisés, il y a un risque pour CAE7 et pour tout le monde » (ES-président CA)*

*« On est tous indépendant dans notre activité. Chez 'CAE7' on n'est pas sur un rapport hiérarchique. Au contraire c'est très horizontal » (ES associé)*

*« Je suis autant intéressé par la construction que par la formation. Je propose souvent aux clients de participer au chantier. L'idée c'est de transmettre. Je suis en train de préparer un chantier participatif. C'est quelque chose que je voudrais bien développer. » (ES-président CA)*

*« Dans mon ancien métier de libraire, la relation clientèle c'était essentiel. C'est aussi quelque chose que j'appréciais. Alors aujourd'hui, oui c'est sûr cela me sert dans mon activité. Je suis à l'aise avec les clients.... Oui, le temps passé avec le client, j'arrive à l'intégrer dans mon temps de travail facturé. Je sais y mettre le temps qu'il faut, mais pas non plus au risque d'être débordé. » (ES associé)*

*« Je travaille avec XXX quand il a besoin. Cela me permet aussi d'apprendre des nouvelles techniques, et pourquoi pas arriver à me diversifier » (CAPE)*

## **CAE7**

**Modalité Entretien :** au bureau CAE7, 1 heures.

**Profil** Femme, <60 ans

**Activité en CAE :** Gérante (Fondatrice) depuis 13 ans

**Parcours Professionnel :** travailleur social. Cogérante de SMTS. Fondatrice de CAE7

### **Fonctionnement et Développement de la CAE comme entreprise collective**

« On a travaillé pendant près de 20 ans avec SMTS sur un principe proche de la CAE. On cherchait à soutenir des projets avec des valeurs humaines. A partir des années 2000, on a cherché à accompagner des créateurs d'activité alors que c'était difficile avec les normes et assurances dans le bâtiment »

« *Nous avons des entrepreneurs qui ont des attentes différentes, quelquefois des fortes personnalités. La relation c'est complexe à créer. On ne cherche pas à avoir les mêmes profils. Au moment du comité de validation, on essaie de répartir les entrepreneurs en fonction aussi des affinités, car sinon cela peut tout bloquer* »

« *Nous avons bien travaillé notre modèle. Il faut que l'on continue à accueillir des nouveaux, tout en étant vigilant sur leur motivation. Mais c'est important, notamment parce que cela nous permet de nous sécuriser financièrement. On est sur une activité qui peut engendrer des gros coûts en cas de défauts. Si on prend 10 personnes de plus et même si on estime le risque à 10%, l'augmentation va couvrir le risque* »

### **Formation rémunération**

« *La CAE supprime la dimension employeur. Ce que devrait toucher l'employeur revient à l'entrepreneur de la coopérative.... Travailler dans la coopérative ça veut pas dire que cela va coûter plus cher à l'Entrepreneur-Salarié. Lorsqu'il prend un chantier, un patron intègre bien toutes les charges. Donc si une entreprise peut effectuer un chantier, un entrepreneur de la coopérative il est capable de faire payer le même tarif que l'entreprise et donc de payer toutes les charges. Il n'y a donc pas de problème sur un coût supplémentaire à payer toutes les charges* »

« *Nous avons le projet de créer une holding. Il s'agira d'acheter directement des biens en lien avec une SNC (société en nom collectif) dont la holding sera actionnaire, avec les entrepreneurs-salariés qui le souhaitent. La SNC fera faire la prestation par CAE7, donc les entrepreneurs-salariés. Puis revendra le bien et réinvestira s'il y a un bénéfice.... Oui, l'idée c'est aussi de diminuer la relation client, de permettre aux entrepreneurs d'utiliser les matériaux qu'ils veulent, de travailler ensemble* »

## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>3</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
<b>PARTIE 1 - UN RAPPORT SALARIAL EN TRANSFORMATION : NOUVELLES FORMES D'EMPLOI ET DECONSTRUCTION DU MODE DE REMUNERATION FORDISTE: CADRAGE THEORIQUE ET CONTEXTUEL</b> .....	<b>18</b>
<b>CHAPITRE 1 – LA FIN DU COMPROMIS FORDIEN : A LA RECHERCHE D'UN NOUVEAU MODE DE REGULATION</b> .....	<b>19</b>
<i>Section 1 – De la valeur travail à la subordination salariale</i> .....	19
1.1.    Emploi, travail, salariat : quelques éléments de débat.....	19
1.2.    La subordination salariale : soumission ou protection ?.....	23
<i>Section 2 – Une analyse à partir du concept de rapport salarial</i> .....	27
2.1.    Genèse des principes de la Théorie de la Régulation.....	27
2.2.    La rupture du rapport salarial fordiste.....	29
2.3.    Les transformations du rapport salarial.....	31
<i>Section 3 – Vers un nouveau régime de croissance à définir : le capitalisme cognitif ?</i> .....	33
<b>CHAPITRE 2 – INTENSIFICATION ET DIVERSIFICATION DES FORMES PARTICULIERES D'EMPLOI : CONSEQUENCE OU REPOSE A LA RUPTURE DU RAPPORT SALARIAL FORDISTE ?</b> .....	<b>37</b>
<i>Section 1 – Une accélération de la segmentation du marché du travail</i> .....	37
<i>Section 2 – L'entrepreneur 'solo', aux frontières de l'indépendance et du salariat</i> .....	40
2.1.    Une autonomie octroyée.....	41
2.2.    Un débordement flou entre travail indépendant et salarial.....	42
2.3.    Vers une intensification progressive du temps de travail.....	44
<i>Section 3 – Des politiques publiques accompagnant la diffusion de l'emploi non fordien</i> .....	45
3.1.    La priorité de la mise au travail.....	45
3.2.    Accompagner l'entrepreneuriat individuel.....	47
3.3.    Favoriser l'employabilité.....	48
<b>CHAPITRE 3 – LES MODES DE REMUNERATION POSTFORDISTE : UN NOUVEAU PARADIGME DES RELATIONS SALARIALES</b> .....	<b>50</b>
<i>Section 1 - Des ajustements centrés sur une flexibilité du travail</i> .....	50
<i>Section 2 – Une accélération de l'individualisation du rapport au travail</i> .....	52
2.1.    Un rapport salarial institutionnalisé et régi par des règles.....	52
3.2.    Une diversification des formules salariales.....	54
3.3.    Un rapport salarial orienté plus fortement vers un mode de rémunération incitatif.....	55
<i>Section 3 – Les formes atypiques d'emploi au regard du mode de rémunération</i> .....	56
<b>EN CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE,</b> .....	<b>59</b>

**PARTIE 2 - LA COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI, UNE SCOP AUX RELATIONS SALARIALES EN GESTATION ..... 62**

**CHAPITRE 1 – UNE LECTURE DE LA RELATION DE TRAVAIL EN CAE AU PRISME DE LA FORMATION DE LA REMUNERATION ..... 63**

<i>Section 1 – Une approche terrain à partir du mode de rémunération</i> .....	63
<i>Section 2 – Détermination de la formule salariale proposée en CAE</i> .....	66
2.1. Un encadrement juridique en tant que forme particulière d'emploi .....	66
2.2. Points de questionnement sur les éléments de rupture du mode de rémunération .....	67
<i>Section 3 – Les parties prenantes de la CAE au cœur de la méthodologie de recherche terrain</i> .....	69
3.1. Les coopératives participantes à l'enquête .....	69
3.2. Les différentes parties prenantes de la CAE, public cible de l'enquête .....	70
3.3. Questionnaire de l'enquête.....	71
3.4. Présentation des hypothèses .....	73

**CHAPITRE 2 – LA COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI, UN MODELE DE COOPERATIVE ATYPIQUE ..... 75**

<i>Section 1. Une hétérogénéité des statuts et des modes de rémunération</i> .....	75
1.1. Des relations contractuelles en dépassement de la norme d'emploi .....	75
1.2. Des relations humaines et professionnelles en recherche d'équilibre.....	76
<i>Section 2 – Des relations salariales entre flexibilité et sécurité</i> .....	78
2.1. Le CAPE, un contrat commercial comme porte d'entrée dans la CAE. ....	78
2.2. Le Contrat d'Entrepreneur Salarié Associé : institutionnaliser la flexibilité salariale. ....	80
<i>Section 3 – Un processus émergent de recrutement des Entrepreneurs-Salariés</i> .....	82
3.1. Identifier un parcours de recrutement des Entrepreneurs-Salariés.....	82
3.2. Identification des futurs porteurs de projets. ....	84
3.3. Vers un processus de recrutement des Entrepreneurs-Salariés ?.....	85
3.4. Un mode de rémunération non incitatif .....	86
<i>Section 4 – La CAE, une organisation productive à double entrée</i> .....	86
4.1. La CAE comme structure d'accompagnement à la création d'activité.....	86
4.2. La CAE, une coopérative d'entrepreneurs.....	88

**EN CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE, ..... 90**

**PARTIE 3 - L'ENTREPRENEUR-SALARIE, FIGURE D'UNE HYBRIDATION DES FORMES D'EMPLOI ..... 93**

**CHAPITRE 1– LA CONSTRUCTION D'UNE ORGANISATION COLLECTIVE : DEPASSEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT EN SOLO ..... 94**

<i>Section 1. Un mode de rémunération construit sur l'entrepreneuriat individuel</i> .....	94
<i>Section 2 – Le compte d'activité, mécanisme comptable de l'individualisation du salaire</i> .....	97
2.1. Construction d'une organisation collective et séparation comptable des activités .....	97
2.2. La gestion de l'excédent comptable, une contribution à la démarche coopérative.....	98
2.3. Les primes, un dispositif coopératif en développement mais peu utilisé .....	100
<i>Section 3 – La CAE vecteur de l'entrepreneur autonome et de l'entreprise collective</i> .....	101
3.1. Une gouvernance collective par un ancrage au mouvement des SCOP .....	101
3.2. La dualité des projets, facteur constituant de la dynamique coopérative .....	103

<b>CHAPITRE 2—VERS UN MODELE DE RAPPORT AU TRAVAIL STABILISE MAIS SPECIFIQUE.....</b>	<b>106</b>
<i>Section 1 – L’entrepreneur autonome, figure de la flexibilité et de l’entrepreneuriat collectif .....</i>	<i>106</i>
1.1    Autonomie versus subordination .....	106
1.2    Les groupes de travail, une démarche de communauté de savoirs .....	108
1.3    Le modèle de compétence, pierre angulaire de l’entrepreneuriat collectif.....	112
<i>Section 2 – La relation de service, pivot du rapport au travail .....</i>	<i>116</i>
2.1.    La CAE, une forme de gestion triangulaire de la mise au travail ? .....	116
2.2    La relation de service incontournable de la compétence de l’Entrepreneur-Salarié .....	118
<b>EN CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE, .....</b>	<b>122</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>124</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>132</b>
<b>LISTE DES SIGLES .....</b>	<b>141</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>142</b>
<b>ANNEXE N°1 – SPECIMEN CONTRAT CAPE.....</b>	<b>143</b>
<b>ANNEXE N°2 – SPECIMEN CONTRAT CESA.....</b>	<b>143</b>
<b>ANNEXE N°3 – EXEMPLE BULLETIN DE DE PAIE.....</b>	<b>143</b>
<b>ANNEXE N°4 – EXEMPLE PRIME D’INTERESSEMENT.....</b>	<b>143</b>
<b>ANNEXE N°5- ELEMENTS DES INTERVIEWS REALISES.....</b>	<b>143</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>175</b>
<b>RESUME.....</b>	<b>178</b>

## RESUME

Le statut d'Entrepreneur-Salarié Associé, reconnu par la loi sur l'Economie Sociale et Solidaire de 2014, institutionnalise une nouvelle forme de relation d'emploi et illustre la diversité des relations salariales développées avec la crise du modèle fordiste. La formation de la rémunération de l'Entrepreneur-Salarié est au cœur du développement de la Coopérative d'Activité et d'Emploi [CAE] : celle-ci permet à ses membres de se rattacher à la société salariale tout en exerçant une activité indépendante. Cette nouvelle configuration de relations professionnelles met en exergue l'émergence de nouveaux rapports au travail qui s'inscrivent dans un contexte de flexibilité du travail, et d'une rupture avec le rapport salarial fordiste. Cette rupture est consacrée par un retour du travail indépendant et la promotion de la figure de l'entrepreneur individuel. Les CAE apparues au milieu des années 90's ont à la fois accompagnées le mouvement de soutien à la création d'entreprises, mais se sont aussi positionnées comme un contre-pied à l'individualisation de la relation au travail. Au-delà de la transformation du chiffre d'affaires en rémunération salariale, la CAE propose un modèle d'organisation collective, sous statut de SCOP, par opposition à l'entrepreneuriat individuel. Les mutations économiques ont impacté la relation d'emploi : dans la CAE, celle-ci devient secondaire face à la relation de service, au modèle de la compétence, et à l'individualisation de la rémunération. La figure de l'Entrepreneur-Salarié Associé est le reflet de ces mutations et de l'hybridation des formes d'emploi, et interroge sur les contours d'un nouveau rapport salarial.

### MOTS CLEFS

Coopérative d'Activité et d'Emploi. Entrepreneur-Salarié Associé. Travail indépendant. Entreprise collective. Rapport salarial. Flexibilité du travail. Individualisation de la rémunération. Relation d'emploi.