

NOUVELLES FORMES D'EMPLOIS ET DE TRAVAIL, NOUVEAUX ENJEUX SYNDICAUX ?

Marie-Christine Bureau (LISE-CNAM-CNRS)

Camille Dupuy (DySoLab, U. Rouen et Centre d'études de l'emploi et du travail)

Frédéric Rey (LISE-CNAM-CNRS)

François Sarfati (CPN, U. Évry-Paris Saclay et Centre d'études de l'emploi et du travail)

Carole Tuchszirer (LISE-CNAM-CNRS et Centre d'études de l'emploi et du travail)

Rapport final
Avril 2019

Agence
d'objectifs
IRES

Marie-Christine Bureau (LISE-CNAM-CNRS)
Camille Dupuy (DySoLab, U. Rouen et Centre d'études de l'emploi et du travail)
Frédéric Rey (LISE-CNAM-CNRS)
François Sarfati (CPN, U. Évry-Paris Saclay et Centre d'études de l'emploi et du travail)
Carole Tuchsirer (LISE-CNAM-CNRS et Centre d'études de l'emploi et du travail)

NOUVELLES FORMES D'EMPLOIS ET DE TRAVAIL

NOUVEAUX ENJEUX SYNDICAUX ?

Rapport final
Avril 2019

*Ce rapport a reçu le soutien financier de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales)
et a été réalisé dans le cadre de l'Agence d'objectifs.*

SOMMAIRE

Nouvelles formes d'emplois et de travail, nouveaux enjeux syndicaux ? Erreur ! Signet non défini.

| | |
|--|----|
| Introduction | 6 |
| Chapitre 1. Militer dans de grandes organisations en mutation. Les visages contrastés de la digitalisation..... | 12 |
| 1. Militer dans une vitrine : futurisme et archaïsmes | 12 |
| Comment militer dans un espace de travail façon Silicon Valley ?..... | 13 |
| Des réorganisations en mode projet...ou non..... | 15 |
| Des relations sociales archaïques ?..... | 16 |
| Les enjeux de communication | 17 |
| La question du droit à la déconnexion | 18 |
| Sur quels enjeux se mobiliser ? | 18 |
| 2. Un manager de proximité exposé à la « double peine » | 20 |
| Contrôle et pressions au cœur du management..... | 21 |
| On n'est rien pour eux ! | 23 |
| Chapitre 2. La mise en place d'institutions représentatives du personnel dans une entreprise transnationale dématérialisée : Codecolor | 25 |
| 1. L'activité et l'organisation de Codecolor..... | 26 |
| Le logiciel | 26 |
| Une entreprise dématérialisée et dispersée..... | 27 |
| Codecolor et la question du territoire pertinent | 28 |
| 2. Des recrutements dans les réseaux, une politique sociale au zénith..... | 29 |
| Entreprise providence, générosité sociale, actions humanitaires..... | 31 |
| La centralité de la question du temps de travail : un point flou chez Codecolor | 31 |
| 3. Le rapport à la communauté : des règles de bonne conduite de part et d'autre. | 33 |
| 4. Les conditions de désignation du DP du CSE et sa vision de la fonction. | 34 |
| Chapitre 3. La mise en place d'institutions représentatives du personnel dans une coopérative d'activité et d'emploi..... | 38 |
| 1. Présentation générale de Coopaname..... | 38 |
| Le dialogue social coopératif..... | 40 |

| | |
|---|-----|
| Les périmètres de la représentation collective des entrepreneurs-salariés | 45 |
| 2. Élections et création du CSE..... | 54 |
| Les acquis de l'expérience IRP antérieure | 55 |
| Préparation aux élections du CSE..... | 58 |
| Portraits de candidat.e.s et ambitions pour le CSE de 2018-2022 | 61 |
| 3. Le CSE de Coopaname à l'épreuve des faits : 10 mois après l'élection..... | 73 |
| Chapitre 4. Quelles régulations collectives dans une école du numérique ? École Oméga ... | 76 |
| 1. Histoire et projet | 77 |
| Une école pour former « les artistes du numérique » | 77 |
| Une pédagogie alternative..... | 79 |
| 2. Organisation du travail | 80 |
| Une organisation plate ?..... | 80 |
| Une variété de statuts | 81 |
| Un recrutement endogame | 84 |
| Une expérience limitée dans le temps | 86 |
| 3. Place des syndicats | 88 |
| 4. Autres modalités de régulation | 89 |
| Régulations autonomes de la charge de travail | 89 |
| Régulations autonomes du temps de travail..... | 89 |
| Régulations strictes et faibles des salaires | 90 |
| 5. Tensions entre formes de régulation | 91 |
| Les contreparties de l'autonomie..... | 91 |
| Gagner plus ailleurs ? | 92 |
| La délicate régulation des conflits..... | 93 |
| Chapitre 5. Quelle organisation collective des travailleurs indépendants ? | 96 |
| 1. Des politiques syndicales d'ouverture | 96 |
| 2. Cinq logiques d'action collective | 98 |
| 3. Les formes d'organisation collective des livreurs à vélo | 99 |
| 4. Les formes d'organisation collective des freelances | 103 |
| 5. Tiers lieux et enjeux syndicaux..... | 108 |
| Le tiers lieu comme espace d'expression démocratique..... | 108 |
| Le tiers lieu comme organisation associative et/ou coopérative | 110 |

| | |
|--|-----|
| Chapitre 6. La rencontre des acteurs publics de la formation professionnelle et des acteurs du « faire » : vers un renouvellement des façons de (se) former le long de la (sa) vie | 112 |
| 1. D'une formation tenue à bonne distance du travail et de l'entreprise..... | 113 |
| L'individu/acteur, les publics fragiles et une nouvelle définition de l'action de formation : les ruptures des années 2000 | 115 |
| 2. ...Au retour de l'apprentissage par le « Faire » : de nouveaux acteurs de la formation professionnelle ?..... | 119 |
| Quelle contribution au renouvellement de l'offre de formation professionnelle ? | 120 |
| Innovations de contenu et innovations pédagogiques..... | 124 |
| Conclusion | 125 |
| Synthèse / Conclusion..... | 126 |

Introduction

Les mutations qui affectent le monde du travail concernent aussi bien les statuts d'emploi (formes particulières d'emploi, brouillage de la frontière entre salariat et indépendance) que les façons de travailler (formes de coopération et de management, espaces de travail, gestion des temps, etc.), le contenu du travail, et les contours mêmes de l'entreprise. Ainsi, ce sont certaines des catégories les plus structurantes du syndicalisme moderne qui se trouvent questionnées par ces évolutions. Cette situation n'est pourtant pas inédite. D'une certaine façon, l'histoire syndicale se confond avec celle de l'adaptation des pratiques syndicales aux transformations majeures du travail et de l'emploi. Depuis de nombreuses années par exemple, la CFDT s'est efforcée de faire évoluer ses pratiques pour mobiliser des travailleurs aux marges de la norme salariale fordiste : salariés de TPE, freelances, mais aussi personnes en situation de précarité voire personnes dites « éloignées de l'emploi ». Dans le contexte actuel caractérisé en outre par le développement du numérique, l'interrogation centrale sur les reconfigurations, actuelles ou envisageables, de l'action syndicale face aux mutations en cours pose un ensemble de questions que nous avons choisi d'explorer en privilégiant plusieurs angles de vue.

Au premier abord, les analyses des mutations actuelles du travail et de l'emploi sont diverses mais fortement entremêlées. Une première approche, aujourd'hui la plus médiatisée, interroge l'impact des technologies (numérique, intelligence artificielle, robotisation etc.) sur l'emploi et les conditions de travail. L'inquiétude sourd et entre 2015 et 2017, plusieurs rapports s'attaquent au sujet. Selon le COE (Conseil d'orientation pour l'emploi), « 10% des emplois actuels présentent de grandes vulnérabilités dans un contexte d'automatisation, et 50% devraient voir leur contenu transformé de manière significative à l'horizon d'une quinzaine d'années »¹. Nous serions donc confrontés, non certes à la fin du travail mais tout au moins à une transformation massive et rapide de celui-ci. Une deuxième approche porte sur l'évolution des formes et des statuts d'emploi : constatant la remontée du travail indépendant dans certains pays anciennement industrialisés, et surtout les transformations structurelles au sein du groupe des travailleurs indépendants, elle interroge l'émergence de « nouveaux indépendants » et leur situation en termes de droits sociaux et de représentation collective. A l'évidence, ces deux questions ne sont pas sans liens. Le développement des plateformes numériques favorise des formes de mise au travail aux frontières du salariat, telles que le *crowdworking*, exercé souvent avec un statut de micro-entreprise ou un cumul de statuts : certains prospectivistes voire prophètes en viennent ainsi à redouter que l'économie des plateformes ne fasse voler en éclats le statut de salarié.

Pour dresser un tableau moins péremptoire et surtout différencier les situations, nous nous tournons vers l'enquête COI (Conditions et Organisation du Travail). Une recherche de 2012 basée sur l'exploitation statistique de cette enquête met en évidence deux régimes principaux de mobilisation de la main d'œuvre en lien avec les TIC : « les technologies connectées, utilisées par un salariat de confiance, souvent cadre ou profession intermédiaire dans de grandes entreprises, sont associées à un vécu marqué par l'intensité du travail et le débordement dans la sphère privée

¹ COE, « Automatisation, numérisation et emploi », *Rapport du COE Tome 3 : l'impact sur le travail*, Synthèse, décembre 2017, p. 2.

mais aussi par de l'autonomie et du bonheur professionnel, c'est-à-dire un bien-être lié au sentiment que le travail est reconnu à sa juste valeur. À l'opposé, les utilisateurs de technologies pas ou peu connectées et les salariés des entreprises équipées d'outils logiciels transversaux (ERP, modélisation des processus, outils de traçabilité) ou d'un centre d'appel ont non seulement un travail intense en termes de cadences ou de demandes internes, mais aussi peu de marges de manœuvre pour y répondre, la prescription s'étendant parfois jusqu'aux modes opératoires. De plus, leur travail est contrôlé, voire sous surveillance, alors même qu'ils peuvent devoir faire face à des injonctions peu claires ou contradictoires » (Greenan et al., 2012, p. 1). Ces deux régimes de mobilisation qui correspondent à des expériences pour le moins contrastées, soulèvent aussi des enjeux syndicaux différenciés : la question du débordement dans la vie privée pour le premier ; le contrôle à distance et la perte d'autonomie pour le deuxième.

Concernant un hypothétique effondrement du salariat dans le sillage du numérique, ces prophéties qui portent la marque d'un certain déterminisme technologique, doivent aussi être mises en perspective, tant par le recours à l'histoire récente que par les outils de mesure actuels. D'une part, le mouvement d'externalisation vers la sous-traitance d'une partie des activités exercées par des salariés dans les grandes organisations, est bien antérieure au développement du numérique (Perraudin et al., 2006). D'autre part, l'étude récente de France Stratégie (2017) montre que le renouveau récent du travail indépendant reste limité dans l'hexagone et cantonné à certains groupes de métiers, essentiellement « dans le secteur des services, notamment dans les métiers à fort contenu cognitif et les professions paramédicales, ainsi que chez les artisans de la construction ». A l'issue d'une réflexion collective mobilisant les partenaires sociaux, le rapport Mettling « Transformation numérique et vie au travail » (2015) établit le lien entre numérique et formes d'emploi mais il le fait de façon plus prudente. Il en vient ainsi à formuler 36 préconisations concernant des domaines très divers comme la formation, l'accompagnement des start-up, un socle de droits attachés à la personne du travailleur, l'élargissement de la définition juridique de travail salarié, le droit à / devoir de déconnexion, l'organisation du télétravail, le développement des tiers lieux ou encore le dialogue social.

En réalité, la situation actuelle relève moins d'une montée en flèche du travail indépendant que d'un brouillage des frontières et d'une démultiplication de situations confuses ou hybrides au regard des catégories usuelles. Des travaux sur l'auto-entrepreneuriat (Abdelnour, 2015) montrent à quel point l'usage de ce régime n'est soutenable que par l'arrimage d'une majorité d'autoentrepreneurs aux institutions du salariat (retraités, salariés, demandeurs d'emploi, conjoints de salariés, etc.). Nous nous retrouvons de fait confrontés à une situation de dé-cohérence massive entre institutions et pratiques, constitutive de « zones grises du travail et de l'emploi » (Azais et da Frota Carleial, 2017) avec leur cortège de non-droit et de conflits de régulations (Bureau et Dieuaide, 2017). Comme cela avait déjà été repéré au tournant du siècle, ceux que l'on appelle parfois les « professionnels indépendants », travailleurs hautement qualifiés du tertiaire, franchissent régulièrement la frontière entre salariat et indépendance, au gré de leurs opportunités et de leurs choix, jonglant comme ils le peuvent avec différents statuts (Coquelin-Reynaud, 2003). La grille proposée par Yves Dupuy et Françoise Laré (1998) pour analyser les formes hybrides de mobilisation du travail n'a rien perdu de sa pertinence. En distinguant deux variables caractéristiques de la situation de travail, l'organisation de la contribution du travailleur et la

répartition des risques liés à l'activité de travail, les auteurs nous permettent d'appréhender une large palette de situations relevant précisément de ces « zones grises ». En remplissant toutes les cases de leur tableau matriciel, ils montrent sur des exemples concrets que l'institution de la protection du salariat comme contrepartie du lien de subordination ne correspond plus, comme Alain Supiot (2000) l'a relevé au même moment, à la réalité des configurations concrètes. Ainsi, un mandataire social salarié cumule une parfaite autonomie dans l'organisation de son travail avec une prise en charge collective du risque lié à son activité. *A contrario* un livreur à vélo, micro-entrepreneur et affilié à une plateforme, supporte seul (ou presque) le risque de son emploi tout en jouissant d'une autonomie très limitée. Entre ces deux extrêmes, il existe bien sûr toute une palette de situations. Mais cela a des conséquences importantes en termes d'enjeu syndical car l'objectif d'une plus grande autonomie et la revendication d'une meilleure protection peuvent conduire, comme on le verra, à des stratégies différentes. Dans un contexte de décohérence entre institutions et pratiques, c'est la définition même du rapport salarial qui est en jeu.

Par une approche juridique de l'entreprise et de ses évolutions, Charley Hannoun (2019) arrive à une conclusion similaire. Il montre que le processus de dématérialisation de l'entreprise procède à la fois d'une technique juridique, de l'usage des nouvelles technologies et d'un mouvement de financiarisation. Il en résulte une « décomposition du modèle de l'employeur », dans la mesure où le pouvoir de contrôle tend à se séparer du pouvoir de direction direct, confrontant le salarié à une autorité de plus en plus abstraite, tandis que les normes d'objectifs financiers peuvent dans certains cas se substituer purement et simplement aux directives et au contrôle hiérarchique. Face à ces évolutions, le droit du travail a exploré de nouvelles voies, par exemple à travers la théorie du co-emploi qui permet d'attribuer à la maison mère une responsabilité sur les salariés de ses filiales, et plus largement en s'efforçant de redéfinir le rapport salarial au-delà des seules formes juridiques.

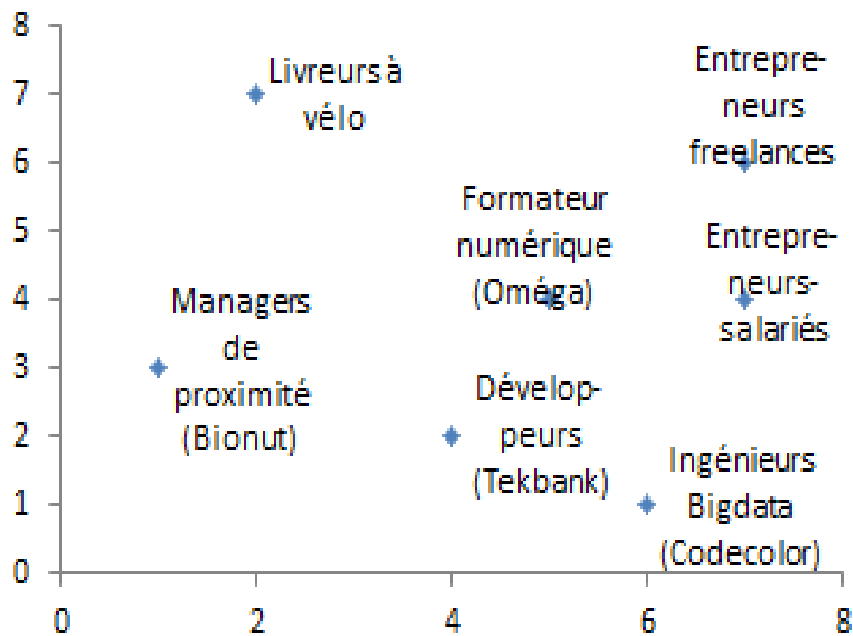
Dans le contexte de mutation rapide que nous connaissons, nous assistons aussi à la floraison d'expérimentations menées localement par des acteurs engagés, désireux de contribuer à inventer le futur par de nouvelles façons de travailler, de coopérer et de se protéger mutuellement. Le succès actuel des « utopies concrètes » témoigne d'un regain d'intérêt pour les expérimentations qui mettent ainsi des imaginaires et des convictions à l'épreuve du réel. Par exemple, l'ouvrage coordonné par T. Scholz et N. Schneider (2016) prend appui sur des expériences existantes pour accréditer la perspective de développement d'un « coopérativisme de plateforme » comme alternative à l'ubérisation. De tels ouvrages peuvent adopter un ton plus ou moins prophétique, comme en témoigne *Sauver le monde*, dernier livre de Michel Bauwens (2015) dans lequel l'auteur voit dans l'enchevêtrement de différents phénomènes tels que l'économie collaborative, les réseaux peer-to-peer, l'open source, le crowdsourcing, le mouvement des « makers », l'agriculture urbaine... –, une voie possible vers une société post-capitaliste. Les expérimentations visent à inventer des solutions voire à dessiner un nouveau futur du travail et de l'emploi, donnant en général un sens politique à leur démarche. Ces collectifs engagés, qu'ils soient associatifs, coopératifs ou informels, contribuent à un renouvellement des formes d'action, en investissant des espaces physiques souvent qualifiés de tiers lieux et en renouant parfois avec des formes coopératives ou mutualistes telles que celles-ci ont été pensées au 19^{ème} siècle (Berrebi-Hoffmann, Bureau et Lallement, 2018).

Pour interroger les voies de renouvellement du syndicalisme et plus largement de l'action collective des travailleurs, nous avons choisi de faire varier à la fois les configurations de travail (au regard des grilles d'analyse présentées ci-dessus) et les acteurs en présence. Pour cette deuxième raison, notre étude nous a conduit dans les confédérations syndicales, dans les entreprises où elles sont représentées, dans des organisations émergentes où elles ne sont pas représentées, mais aussi auprès de collectifs non syndicaux – concurrents ou complémentaires au syndicalisme traditionnel. Quel rôle l'acteur syndical peut-il jouer dans les différentes situations de travail rencontrées ? Que signifie représenter le personnel dans une entreprise dématérialisée ou dans une organisation qui confère, du moins en apparence, beaucoup d'autonomie aux travailleurs ? Comment l'action syndicale peut-elle s'articuler avec d'autres formes d'action collective qui émergent en dehors du jeu habituel des relations professionnelles mais visent aussi à produire de nouvelles règles ?

Le choix de nos terrains et la méthodologie adoptée procèdent de ce parti pris. Dans un premier chapitre, nous donnons la parole à des militants CFDT, confrontés à des grandes organisations en mutation, dans deux cas de figure très contrastés : la « vitrine » technologique d'un groupe bancaire (Tekbank) d'une part, et d'autre part, un magasin de proximité rattaché à un groupe de la grande distribution (Bionut). Dans les deux chapitres suivants, nous nous demandons quel est le sens et l'usage d'institutions représentatives du personnel qui sont en train de se mettre en place dans deux organisations « émergentes » : une entreprise transnationale et dématérialisée de l'open source (que nous appellerons Codecolor) dans le chapitre 2 et une coopérative d'activité et d'emploi, Coopaname, animée par le projet utopique d'une « mutuelle de travail » (chapitre 3). Le quatrième chapitre analyse l'organisation d'une école du numérique (que nous appellerons Oméga) dans laquelle il n'existe pas de représentation du personnel et s'interroge sur la possibilité même d'une action collective dans ce contexte. Le chapitre 5 s'affranchit de la définition juridique du travail salarié. Il est consacré aux différentes formes d'organisation collective des travailleurs indépendants : politiques d'ouverture syndicale ; diversité des logiques d'organisation ; deux études de cas, là encore sur des situations contrastées : celle des livreurs à vélo et celle des freelances. Enfin, le dernier chapitre fait part d'une découverte que nous avons faite au fil de l'enquête : il montre des convergences entre d'une part, les évolutions récentes de la politique de formation professionnelle et d'autre part, le développement d'une offre de formation au sein des tiers lieux. Nous nous interrogeons alors sur les conséquences de ces convergences pour le renouvellement des contenus et des méthodes de formation en général.

Le graphique ci-dessous permet de situer les différents cas de figure selon le degré d'autonomie dans l'organisation du travail (axe X) et la part de risque qui repose sur le travailleur (axe Y). Par exemple, la situation des livreurs à vélo se caractérise à la fois par une part de risque très élevée et une faible autonomie. Il s'agit bien sûr d'une représentation schématique et discutable (d'autant que les deux variables risque et autonomie sont elles-mêmes pluridimensionnelles) dont le but est seulement d'appréhender la diversité des cas étudiés au regard de ces deux critères.

Autonomie (axe X) et Risque (axe Y)



D'un point de vue méthodologique, nous avons associé, au gré des besoins et des opportunités d'accès au terrain, plusieurs types de méthodes et plusieurs échelles différentes : des entretiens individuels et collectifs semi-directifs et des observations in situ avec l'analyse de documents accessibles sur Internet ; des études de cas approfondies avec des enquêtes exploratoires et des exploitations secondaires de données recueillies à l'occasion de recherches précédentes. Le tableau ci-dessous précise les méthodologies et les matériaux utilisés pour la rédaction de chaque chapitre.

| Chapitres | Etudes de cas | Méthodologie |
|------------------|---|---|
| Chapitre 1 | Tekbank Bionut | Entretiens (collectif et individuel) avec des militants syndicaux. |
| Chapitre 2 | Codecolor | Entretiens avec un salarié, une DRH et un élu au CSE ; recueil de données sur Internet. |
| Chapitre 3 | Coopaname | Entretiens avec une dizaine d'élus au CSE (en deux vagues à 6 mois d'écart) ; journées d'observation |
| Chapitre 4 | Oméga | 27 entretiens avec des travailleuses et travailleurs à tous les niveaux hiérarchiques ; une vingtaine de journées d'observations |
| Chapitre 5 | Politiques syndicales à l'égard des indépendants Pluralité des logiques de représentation Livreaux à vélo Freelances | Entretiens avec des secrétaires confédéraux à la CFDT, CGT, FO Table ronde réunissant plusieurs acteurs concernés par la représentation des indépendants Participation à une réunion d'un collectif de livreurs à vélo, entretien avec deux membres d'une association militante pour le coopérativisme de plateforme Entretiens avec la fondatrice d'une mutuelle, avec des membres de CAE et de réseaux d'indépendants, observation d'événements à destinations des freelances, ré-exploitation secondaire de matériaux d'enquête antérieurs, en particulier des visites de tiers lieux (hackerspaces, fablabs, espaces de coworking) |
| Chapitre 6 | Historique de la politique de formation professionnelle Emergence d'une offre de formation dans les tiers lieux | Exploitation de documents publics Veille Internet et ré-exploitation d'entretiens |

Chapitre 1.

Militer dans de grandes organisations en mutation.

Les visages contrastés de la digitalisation

Marie-Christine Bureau, Carole Tuchszirer

Les enquêtes sur l'évolution des conditions de travail en lien avec les usages des TIC (Greenan et al. , 2012) mettent évidence une dualité de situations, selon la nature des postes et les organisations du travail : là où un « salariat de confiance », souvent qualifié, accède à des technologies connectées qui peuvent lui procurer autonomie et sentiment de reconnaissance, même si elles menacent d'envahir sa vie privée, d'autres salariés subissent plutôt un renforcement des cadences et des contrôles à distance. Qu'en est-il de l'expérience syndicale dans chacune de ces configurations contrastées ? Dans ce chapitre, nous allons largement donner la parole à des militants syndicaux qui, pour les premiers, exercent leur activité syndicale au sein d'une « vitrine » dans laquelle est mise en scène la pointe avancée des technologies connectées, et pour le dernier, utilise des technologies peu interactives qu'il subit plutôt comme un moyen de contrôle à distance.

1. Militer dans une vitrine : futurisme et archaïsmes

Notre premier cas de figure est emblématique d'une grande organisation qui a choisi d'opérer d'importantes réorganisations internes (mode projet, flex-office) inspirées des pratiques de la Silicon Valley, tout en maintenant par ailleurs des relations sociales jugées franchement archaïques par les militants CFDT. Il s'agit d'un groupe bancaire universel qui allie une activité de banque de détail à celle d'une banque d'affaires et emploie plus de 40 000 salariés en France, parmi lesquels plus de 24 000 sont cadres. D'après le bilan social de 2017, la banque accueille aussi dans ses locaux près de 10 000 travailleurs appartenant à une entreprise extérieure. La rémunération moyenne est élevée : 4 559 euros brut mensuels, ce qui reflète la structure de qualification. La pratique du télétravail est répandue : environ 6 860 télétravailleurs en France fin 2017 au sein du groupe.

En matière de gestion des ressources humaines, le groupe est confronté à une difficulté majeure, propre aux banques universelles, à savoir la dualité des métiers entre la logique de marché professionnel qui caractérise la banque d'affaires (accès déterminé non seulement par la spécialité de *master* mais également par le classement de l'école, mobilités fréquentes entre banques selon la réputation et l'expérience professionnelles) et la logique de marché interne qui prévaut dans la banque de détail (de Larquier, Tuchszirer, 2013). Si la crise financière a d'abord touché la banque d'affaires, les différences de rémunération entre ces deux pôles d'activité ont entravé les reclassements vers la banque de détail. Depuis 2013, ce sont les fonctions de chargés d'accueil qui sont menacés, alors même qu'elles constituent le port d'entrée du marché interne du travail propre à la banque de détail.

Au sein du groupe, la CFDT arrive en deuxième position en termes de représentativité syndicale, derrière le SNB, syndicat national de la banque affilié à la CFE-CGC. Dans les services centraux, elle est devancée aussi par la CGT, bien implantée auprès des traders qu'elle a défendus lors des plans sociaux.

Depuis 2016, le groupe s'est doté d'un technopôle en région parisienne que nous appellerons Tekbank, bâtiment de verre et d'acier de plus de 120 000m², destiné à accueillir 5 000 collaborateurs, salariés ou non du groupe et travaillant sur les technologies. Il s'agit en quelque sorte d'une vitrine qui met en scène aussi bien la pointe avancée des technologies numériques que les méthodes de management les plus « agiles ». Le défi affiché par le groupe est d'apporter, par l'aménagement de l'espace physique, une réponse à l'essor de l'économie numérique.

A cette fin, les concepteurs de l'espace ont imaginé une nouvelle géographie avec un « plateau » et une « vallée ». Le Plateau est un espace de 1 000 m² destiné à héberger des startups externes et internes, tandis qu'en contrebas, la Vallée se présente plutôt comme une rue principale autour de laquelle se distribuent les différents services et commerces : cafétérias, espace paramédical, agence bancaire, salle de sieste, espace jeux (baby-foot, flipper, échecs, etc.), kiosque à musique etc. Le parking a été décoré par des artistes de street-art. Mais surtout, les bureaux individuels semblent avoir disparu, au profit d'espaces modulables où l'on peut se réunir à deux, trois ou dix, travailler sur des écrans partagés, en visioconférence, ou élaborer des schémas sur les murs. Les sièges sont amovibles, les tables de travail réglables en hauteur. Les collaborateurs ont aussi la possibilité de travailler dans les jardins connectés en wifi. Tout a été apparemment conçu pour favoriser au maximum la fluidité, « l'agilité » des échanges et des coopérations, supposées assurer le triomphe de la sérendipité, même si la seule concession au besoin de sécurité et d'ancrage est l'organisation de l'espace en « quartiers de rattachements ».

Trois militants CFDT nous accueillent en ce lieu. L'un d'entre eux, nous l'appellerons Romain, est un jeune informaticien. Il travaille pour la banque d'affaires sur la mise en place des logiciels de lutte contre la fraude et c'est le seul à fréquenter quotidiennement le bâtiment futuriste. Bien qu'il ait sa carte depuis presque dix ans, il n'a aucun contact avec la section syndicale. Le deuxième que nous appellerons Frédéric est cadre à la banque de détail et milite depuis longtemps : « *Je suis sympathisant CFDT depuis Edmond Maire* », sourit-il. Il est à la fois délégué du personnel et représentant syndical. Enfin, le troisième, que nous appellerons Kader, est délégué syndical au niveau national. Habitué à parcourir la France, il profite aussi de la réunion pour prendre un peu le pouls de l'expérience professionnelle et militante de ses collègues au sein de cette « vitrine ».

La question qui nous préoccupe et que nous allons longuement discuter avec eux est précisément l'expérience du militantisme dans un tel univers : quels sont les enjeux syndicaux propres à ce contexte bien particulier dont certains pensent qu'il préfigure le futur du travail ?

Comment militer dans un espace de travail façon Silicon Valley ?

Les trois hommes s'accordent à décrire un espace de travail inspiré des campus de la Silicon Valley. Ils en soulignent les agréments : « *ce qui me plaît, c'est qu'il y a beaucoup d'efforts faits sur les aménagements extérieurs, donc on peut travailler dehors... Puis il y a du vert, puis on peut regarder... la vie par la fenêtre, enfin, on voit les RER passer, des voitures dehors... On n'est pas sur une dalle, isolé du reste du monde. Ça change beaucoup de choses, je trouve* ». Romain

confirme l'existence de « zones attirées par équipe » mais apprécie la souplesse offerte par l'espace : « *je travaille beaucoup avec des Indiens, les aménagements sont faits de façon à ce qu'on puisse changer la répartition des équipes suivant la présence des personnes* ». Pour autant, ils ont conscience de la fonction « vitrine » du lieu : « *c'est une vitrine – c'est ce que je vous disais en arrivant – donc effectivement, là du flex-office, du flex-work, du télé-travail, etc.* » (Frédéric).

Frédéric précise alors : « Vous ne militez pas de la même manière ici que dans un point classique. » Les raisons en sont de plusieurs ordres : d'abord une proportion élevée de cadres, ce qui est propre aux services centraux en général ; ensuite la collaboration avec de nombreux prestataires de service qui ne sont pas salariés du groupe, fait qui peut atteindre des proportions très élevées : « Dans nos équipes, ici, la proportion c'est en général deux tiers d'externes, un tiers d'internes » (Kader) ; enfin, le « nomadisme » des personnes qui ne favorise guère l'établissement de liens de proximité.

La situation des prestataires de service

Sur le lieu, l'hétérogénéité des situations juridiques est devenue la règle.

Frédéric : « *Notre problématique, c'est les collègues qui sont prestataires de service. (...) Nous, on s'intéresse à tout le monde, donc on distribue (les tracts) à tout le monde. Mais par contre, pour le coup, quand on veut faire du développement, avoir des nouveaux militants etc, il y a une partie qui peuvent être intéressés, qui vont aller dans une autre section – parce que à la CFDT, on est organisés en branches professionnelles et géographiques. Ou syndicales. Voilà. Donc on envoie les collègues vers le Betor, qui est la branche des Syntec. Voilà... donc effectivement, flex-office, flex-work, télé-travail, temps partiels, beaucoup de prestataires, c'est compliqué pour militer, parce que ce qui compte, ce qui est important, c'est la proximité. C'est de voir les gens.* »

Au cours de la conversation, Frédéric revient à plusieurs reprises sur cette question qui lui tient à cœur : « *Alors ce que je trouve embêtant, moi – ce sur quoi il va falloir qu'on travaille – c'est justement sur le multi-branche, le multi-professionnel, quoi. Pourquoi ? Parce qu'il y a une vraie dichotomie entre les clients... enfin, nous sommes des donneurs d'ordres, et puis tu as des conditions de travail en informatique qui ne sont pas adaptées... enfin, la réalité de nos métiers, elle est complètement en divergence avec le code du travail et ce qu'on nous demande d'appliquer (...) Il y a tellement de sujets là-dessus, et on n'est pas du tout équipés pour, et il va falloir qu'on s'équipe pour. Mais je veux dire, structurellement, à la CFDT, discuter mieux en inter-pro, dans les entreprises aussi. Parce que nous, c'est énorme. Par exemple, on n'a pas le droit – en théorie, hein – d'embaucher dans une équipe les prestataires – s'il y a la même compétence dans l'équipe. Avec 65% de prestataires, forcément tu as la même chose... Pourquoi ? Parce que ça, ce serait du travail temporaire déguisé. On n'a pas le droit de faire des pots avec eux ! (...) On a tout un travail en commun qu'on ne fait pas, pour les conditions de travail dans les SSII, les difficultés qu'on a par rapport à un code du travail inadapté, là, pour le coup, et les directives qu'on a dans les entreprises clientes, qui sont complètement déconnantes par rapport à nous, ce qu'on a à gérer au quotidien.* »

Pour Romain aussi, l'hétérogénéité des collectifs de travail du point de vue des statuts d'emploi, fait clairement obstacle à l'action collective. : « *Il y a le fait que finalement on soit si peu*

d'internes dans les équipes. Du coup, on n'a souvent pas les mêmes problématiques, parce qu'on dépend pas de la même convention – ils sont à la convention des services et nous des banques – ils ont pas les mêmes employeurs, ils n'ont pas les mêmes contraintes... »

Par ailleurs, Frédéric est décidé à se renseigner pour voir comment aider une collègue qui a le statut d'indépendant : *« Donc les collègues qui sont indépendants – j'en connais une, là, qui est dans des difficultés pas possible – j'ai envie de lui dire aussi : si tu avais adhéré à la CFDT, tu aurais pu avoir une assistance juridique, tu aurais pu avoir ceci, cela. Bon il faut que je me renseigne, mais je vais le faire. Parce que ce sont des choses que je découvre aussi ! »*

Le nomadisme des personnes

Pour Kader, la proximité est beaucoup plus difficile à mettre en place *« parce qu'il y a une espèce de mouvement perpétuel (...) Vous n'avez pas toujours les mêmes personnes au même endroit, ça bouge énormément, et c'est ça, la difficulté. »* Romain précise qu'il subsiste quand même des repères, du fait du découpage en zones, à l'intérieur desquelles la modularité est la règle. Il explique le système de rangement : *« En flex, on a tous un casier, comme à la piscine: tous les soirs, on range (nos affaires) dans un petit cube ».*

Mais Frédéric souligne les difficultés liées à l'instabilité : *« Ce qui nous a paumé, ces derniers temps, ce n'est pas trop le flex-work, c'est qu'il y a eu beaucoup de déménagements, de ré-aménagements, de services à chaises musicales, je ne sais pas comme dire, à bureau musical ou zone musicale »* (...) Il ajoute pourtant, amusé, que la norme de flexibilité n'est pas respectée par tout le monde : *« il y a aussi du « faux flex » : les gens ils sont là, ils sont là ! C'est leur bureau, c'est leur bureau, hors de question d'en changer ».*

Des réorganisations en mode projet...ou non

L'aménagement de l'espace accompagne un mouvement plus global de réorganisation du travail, mais celui-ci se fait de façon différenciée entre les deux activités « banque d'affaire » et « banque de détail ». Pour Romain, à la banque d'affaire, l'évolution se fait vers une organisation matricielle : *« En fait, on a une organisation très souple. On a des responsables transverses, des organisations qui se croisent dans tous les sens. Suivant que je vais travailler sur des sujets fonctionnels ou techniques, je ne vais pas avoir le même responsable. Et euh... et les équipes ont un très fort niveau d'autonomie, où les managers n'interviennent pas directement, mais un peu plus que... En fait ils s'appellent des leaders, maintenant, plus des managers. Ou des guides [rire]. »*

Sur l'activité de la banque de détail, Frédéric renchérit : *« Alors à la banque de détail, c'est pareil, on était très hiérarchique et là ils nous ont déjà retiré un niveau hiérarchique. Et puis après, le mode projet où il y a le chef de projet, les analystes, etc. C'est du mode projet + +... ».* Il subsiste néanmoins des différences notables entre les deux secteurs. Par exemple, si Romain souhaite changer son jour de télétravail, il fait valider ce choix par sa référente qui n'est pas forcément opérationnellement sa responsable. Cela n'est pas le cas à l'informatique de la banque de détail : *« C'est du management classique, là, pour le coup. Et donc ils ont aussi ce rôle de, quand on est en télé-travail et qu'on a besoin de changer pour des raisons exceptionnelles, ou en temps partiels*

etc, clairement, oui, moi j'ai un chef, clairement identifié, qui est aussi un responsable d'équipe, qui travaille sur les mêmes sujets etc. Là nous, on est resté très classiques. » (Frédéric).

Des relations sociales archaïques ?

L'enthousiasme pour une certaine vision de la modernité qui s'est incarné dans l'aménagement du technopôle semble coexister avec un style de relations sociales beaucoup moins progressiste. De ce fait, aux yeux de Frédéric, le premier enjeu pour un militant syndical n'est pas lié au développement du numérique ou même aux nouvelles formes d'organisation du travail mais bien à la persistance de pratiques rétrogrades, totalement dénuées de bienveillance, en matière de gestion des ressources humaines : *« Ce que je voulais vous dire, c'est que notre première problématique, en réalité, n'est pas forcément celle du numérique. Pourquoi ? Parce qu'on a une capacité à s'adapter, à comprendre les choses, à évoluer nous aussi. Notre principale problématique, c'est tout simplement la vision qu'a le service RSO des relations sociales, on l'appelle nous les relations antisociales ! Ils ont une vision vraiment archaïque des choses (...) Ils en sont à faire des coups pour licencier des gens, à décourager des collègues, à leur trouver des fautes graves pour ne pas faire de plans sociaux, ou, quand il y a des négociations, à nous proposer des choses pas croyables... Donc voilà, notre premier problème, pour moi, il n'est pas de nous adapter au numérique, pas forcément de nous adapter au télé-travail, il est ce problème-là : cette entrave qu'on a de la part d'une direction qui est vraiment archaïque. »*

Cette entrave se manifeste aussi dans la politique de direction relative à l'usage des mails : Frédéric raconte que dans les services centraux, les organisations syndicales n'ont le droit d'écrire qu'à une liste d'abonnés. Or les collègues n'ont pas forcément envie de donner leur nom pour figurer dans une telle liste. Mais Frédéric ajoute avec un brin de malice que les représentants syndicaux parviennent néanmoins à ruser pour « passer sous les radars ». Il appelle ce type de stratégie de contournement « créer de l'usage » : *« Enfin, un usage crée du droit. C'est-à-dire on commence à faire le truc – ça ne nous est pas interdit, on le fait. Et puis au bout d'un moment, on dira : ben attendez, on le fait depuis tellement longtemps que c'est devenu un droit, quoi ! »*

Dans le même ordre d'idées, le service RSO exige que les délégués du personnel soient présents physiquement et non sur *skype*, ce qui compte tenu du télétravail peut poser des problèmes de calendrier. « En quel honneur ? S'énervé Frédéric, *« C'est écrit nulle part ! Je ne vois pas dans le code du travail qu'on se soit amusé à dire qu'il fallait être sur place ? » Il y décèle une nouvelle façon de « mettre des bâtons dans les roues ».*

Plus grave, Frédéric fait état, avec une vive émotion, de situations de harcèlement sur un autre site du groupe, touchant de jeunes mères de retour de congé maternité : *« j'ai des collègues... des [jeunes mamans sorties de maternité, ça ne s'était pas bien passé avant qu'elles partent, elles ont été arrêtées parce qu'il y eu du harcèlement, après elles ont eu un bébé, elles ne veulent pas retourner travailler à la banque, donc elles demandent une rupture conventionnelle, ça leur est refusé etc. Elles redoutent même d'aller voir les médecins du travail parce que certaines de ces médecins, quand on va les voir pour dire « je suis épuisé », la réponse c'est : le burn out, ça n'existe pas, vous retournez dans votre service ! »* Frédéric impute cela à la situation de subordination des médecins du travail à l'égard de la direction. Sur le site du technopôle en revanche, il estime que les femmes médecins exercent pleinement leur mission, faisant de la prévention sur les risques

psychosociaux, proposant à ceux qui le souhaitent des consultations de psychologue, etc. Mais en retour, elles font l'objet de sanctions : *« (La direction) lui a reproché qu'elle dépassait le budget, qu'elle envoyait trop de gens voir le psychologue. L'autre docteur, pareil. Donc pour mettre la bonne ambiance dans leur service, qu'est-ce qu'ils lui ont fait ? Eh bien ils ont supprimé la moitié de sa part variable. Et puis après ils lui ont mis une part variable à zéro. Vous imaginez, une docteure, une part variable à zéro ? Qu'est-ce que ça veut dire ? Donc là, on en est là, dans les relations sociales. Et tout en découle. D'où la difficulté aussi de remonter des choses aux collègues, parce que quand on en est à traiter ce genre de trucs, à se dépatouiller pour aider les collègues au quotidien dans le genre de cas que je viens de dire... »*

Les enjeux de communication

Frédéric insiste beaucoup sur ce point : le militantisme syndical, c'est d'abord une affaire de proximité et de liens de confiance : *« On peut voir les collègues en distribuant les tracts – qui sont juste un prétexte, les tracts. Vraiment, je le redis, qui ne sont qu'un prétexte à les rencontrer. « Bonjour, comment ça va ? » Alors déjà ça étonne, quelqu'un qui te demande comment ça va. Qui te dit « bonjour ». Donc il y a une tête qui se lève, puis une autre tête, puis des oreilles... Puis « ben ça va bien ». Vous êtes sûrs ? Vous avez le télé-travail ? « Ben non, on l'a pas » - il y a des services où ils l'ont pas - « ben non, on l'a pas » et hop, on commence comme ça, quoi. Ou alors « et la cantine, ça a été » - des sujets bateaux, et puis après, de fil en aiguille, on expose tout ce sur quoi on peut travailler, tout ce sur quoi on peut leur donner des conseils, sans forcément que... enfin voilà. Donc ça, c'est vraiment la manière de faire la plus efficace, quoi. »*

De son côté Kader, très sensible aux enjeux de représentativité, est particulièrement soucieux d'améliorer la communication, d'autant qu'il accepte mal que la CFDT arrive seulement en troisième position au niveau de services centraux : *« Ce qui compte, c'est plus le visuel. Là, on est dans la guerre de la communication : il faut que le logo soit visible (...) On ne sait pas vendre, on n'arrive pas à valoriser notre travail. C'est bien de travailler, mais si derrière, on n'arrive pas à l'expliquer, à le communiquer aux gens, eh bien je suis désolé, on travaille pour rien. Qu'on le veuille ou pas, aujourd'hui on est dans la communication. Et ça, ce n'est pas dans nos gènes CFDT, on ne sait pas (...). Il faut qu'on accepte aussi de passer au syndicalisme, j'ai envie de dire... 2.0. »*

Romain se souvient que, plusieurs années auparavant, il avait renoncé à prendre contact avec la Cfdt pour obtenir des informations, lorsqu'il avait exploré le site internet « tout vieux tout moche ». Récemment ce site a été sensiblement amélioré, de façon à le rendre plus agréable visuellement et par conséquent plus attractif. Kader fait aussi état de nouveaux modes de mobilisation des salariés, par exemple à partir d'un questionnaire sur tablette portant sur les conditions de travail. C'est pour lui une façon de mobiliser au service du syndicat les méthodes enseignées aux commerciaux dans les agences : *« là clairement, on professionnalise un peu le truc, avec des méthodes qu'on utilise en agence. Quand vous êtes en agence, vous êtes un commercial, donc vous savez promouvoir et vendre les produits. Donc vous avez des formations, des techniques et donc on utilise à peu près les mêmes techniques ».*

La question du droit à la déconnexion

La question du droit à la déconnexion fait objet de débat dans un environnement professionnel où chacun est équipé d'un ordinateur et est appelé à se déplacer, Ce qui apparaît à première vue comme une liberté « travailler de n'importe où, n'importe quand » peut se transformer insensiblement en pression envahissante : *« le droit à la déconnexion, c'est un bon sujet. C'est intéressant parce qu'il y a un vrai hiatus, là-dessus. C'est parce que pour la plupart des collègues, ce n'est pas un problème, la déconnexion. C'est-à-dire que : moi si j'ai envie de bosser, je bosse quand je veux d'où je veux à quelle heure je veux. Et le droit à la déconnexion, ce n'est pas un bon terme, parce qu'on devrait dire... à l'inverse, je ne sais pas : c'est un devoir... maintenant ce qu'il faudrait qu'on arrive à discuter avec les collègues, c'est un devoir de déconnexion ! Parce que maintenant, on travaille à n'importe quelle heure, on envoie à n'importe quelle heure, la nuit, le dimanche, le machin ».*

Kader estime qu'il faut préserver la liberté d'envoyer des mails quand on veut (il cite l'exemple d'une période de ramadan où il ne se sentait efficace qu'à partir de 22h), à condition de préciser que cela n'appelle pas de réponse immédiate. Frédéric, de son côté, insiste sur le risque de pression sociale exercée à l'occasion de ces mails : *« Pour autant, ça crée quand même une... pression sociale parce qu'il y a un effet d'entraînement, c'est à celui qui battra le record. Et après, c'est celui qui ne le fait pas qui devient pénalisé, parce qu'il le fait pas, vous voyez ? »*

Romain souligne un autre risque, celui de la visibilité numérique autorisant une forme de surveillance à distance : *« Notre ordinateur portable sert de base de travail, on connecte un casque dessus, on passe les appels par skype ou alors on fait les réunions avec la caméra. Et donc, sur skype, on a le statut, « en ligne », « en cours » ou alors « absent depuis x minutes ». Et du coup, ça, au début, je trouvais ça extrêmement stressant parce qu'on sait en permanence la disponibilité de la personne. Et puis on montre aussi ce qu'on est en train de faire, et ça, c'est un petit peu... oppressant, comme un moyen de surveillance. »*

Sur quels enjeux se mobiliser ?

La discussion fait apparaître un certain malaise quant aux enjeux sur lesquels les militants pourraient utilement se mobiliser. Pour Frédéric, *« Le principal malaise, c'est qu'on ne voit pas à quoi à quoi on sert. Pourquoi ? Parce qu'on est dans le droit d'expression des salariés, on n'est pas en co-gestion. On n'a pas vraiment de levier, on est juste là pour nous exprimer. »*

De fait, les trois militants évoquent des questions qui touchent aux choix stratégiques de l'entreprise. Romain énonce des enjeux qui concernent la politique de partage de la valeur : *« par exemple : l'autre jour, j'entendais mes collègues lire dans le journal des annonces sur les bonus de nos grands chefs. Et je me suis dit : là, on pourrait en discuter avec des syndicats pour agir, concrètement... dire qu'on n'est pas d'accords sur la manière dont on distribue les dividendes, enfin, les bénéfices... des choses comme ça. »* Frédéric aborde la question des délocalisations, décidées à ses yeux sans aucune transparence, ce qui génère angoisse et sentiment d'impuissance : *« Ce qui m'embête aussi, dans les délocalisations, ce n'est pas trop le fait qu'on délocalise, c'est le fait que ce n'est pas organisé. Et que c'est vraiment fait en sous-marin et qu'on le découvre d'un coup. C'est hyper angoissant, quoi ! Là, notre direction, ils sont en train d'installer une filiale en Roumanie, et ça a été fait petit bout par petit bout. Et on apprend : tiens, il y a telle équipe de*

chefs qui est partie les voir. Donc ça veut dire que bientôt, c'est nos applis qui vont y partir. Oui, mais bon, après on fait quoi, nous ? Alors que si c'était fait de manière plus transparente, avec des objectifs clairs, on verrait, nous, vers quoi nous orienter, ce serait beaucoup moins angoissant. Mais non, il faut qu'ils le fassent en sous-marin. » Il s'inquiète aussi des conséquences sur certains emplois d'une nouvelle vague d'informatisation : « c'est une nouvelle informatisation massive qui va nous arriver bientôt, et on ne voit pas les débouchés pour les collègues qui sont aujourd'hui dans des back-office, qui travaillent sur des produits particuliers comme les crédits documentaires, que jusque-là on ne savait pas informatiser. »

Concernant les conditions de travail, Romain souligne la pénibilité qu'il y a à travailler en permanence dans une langue étrangère. Frédéric relève de son côté la perte d'autonomie des cadres : « ce qu'on constate, c'est qu'on est de moins en moins autonome quand on est cadre – quand on est responsable d'équipe. Il y a aussi beaucoup de choses qui ont été centralisées, enfin, je passe les détails sur les budgets. Je me dis : ça, c'est un problème, pourquoi ça ne rentre pas dans le cadre d'une revendication, sur le management participatif ou que sais-je ? Ou le code de conduite : on est tous d'accord qu'il y a beaucoup de choses à remettre au goût du jour dans les banques, sur les manières de faire, l'éthique etc. Aussi bien vers l'extérieur qu'à l'intérieur. Ça, c'est des choses qui préoccupent nos collègues. Et j'étais en train de me dire : oui c'est vrai, ce sont des préoccupations ! Mais ce genre de sujet, c'est à la délégation nationale que c'est traité parce que ça concerne toute la France. Et c'est vrai que du coup, peut-être que dans les sections, on a moins l'habitude ou on a perdu l'habitude de remonter ces sujets-là en termes de revendication, qui permettront après, à la délégation nationale – de travailler dessus... »

Cette riche discussion montre que, même si elle est mise en vedette dans la communication du groupe, la question du numérique n'est pas du tout prioritaire dans les préoccupations des militants quant aux nouveaux enjeux syndicaux. Nous concluons en mettant en exergue quelques points saillants :

- La décohérence entre organisation du travail et gestion de la main d'œuvre, à savoir le décalage entre, d'une part une politique active de modernisation des modes de travail, axée sur l'innovation et le bien-être, et d'autre part un dialogue social apparemment frileux, entaché de méfiance à l'égard des organisations syndicales ;
- La difficulté majeure que représente pour l'action syndicale l'existence de collectifs aux statuts d'emploi hybrides (salariés du groupe, salariés des sous-traitants, indépendants), bénéficiant de ce fait de niveaux de protection très différents (cf. conclusion : lien avec l'exemple des chantiers navals à Saint-Nazaire).
- Une demande de démocratie d'entreprise : le désir d'aborder des questions stratégiques comme les délocalisations, le futur des emplois, le code de conduite etc.
- La difficulté de l'organisation syndicale à intégrer ses jeunes recrues.

2. Un manager de proximité exposé à la « double peine »

Le deuxième exemple que nous avons retenu est celui d'une entreprise familiale spécialisée dans l'épicerie bio et rachetée depuis 2008 par un groupe de la grande distribution. L'enseigne, que nous appellerons Bionut, compte environ 140 magasins et emploie plus de 500 personnes. Parmi les salariés, les gérants de magasin se caractérisent par une situation d'emploi hybride qui les place à l'épicentre des tensions de l'organisation, à l'instar des « managers de proximité » étudiés par Florent Racine (2019) : « si leur rémunération et leurs prérogatives ne sont pas toujours bien supérieures à celles de leurs subalternes, leur temps de travail effectif les rapproche des cadres placés à un niveau supérieur, les faisant osciller entre la figure de l'indépendant et celle du salarié. Tout comme les équipes qu'ils encadrent, ces managers disposent de marges de manœuvres limitées dans l'organisation de leur travail, sont soumis à de nombreuses prescriptions et à un fort contrôle de l'entreprise (*reporting, benchmarking*). Ils sont aussi présents sur le « terrain » lorsqu'ils doivent prêter main forte à leur équipe durant les pics d'activité, et ce pour une rémunération pas toujours très supérieure à celle de leurs subalternes. Mais tout comme leurs supérieurs directs, ils ont des responsabilités managériales, un temps de travail supérieur à la moyenne et des heures supplémentaires inexistantes car non prises en compte ou juridiquement impossibles en forfait jours. » Les travailleurs subissent en quelque sorte une « double peine », payant au prix fort le peu d'autonomie qu'on leur a octroyée, par un temps de travail sans proportion avec leur rémunération. Ces situations de travail sont de ce fait très instables : certains, en particulier parmi les plus diplômés, tentent d'évoluer vers de véritables fonctions de cadres, tandis que d'autres se résignent et préfèrent alors se replier vers un travail subordonné mais moins envahissant, en refusant de dépasser leur temps de travail contractuel.

Dans une telle organisation, la gestion du personnel reste de fait très centralisée, laissant aux managers de proximité une marge de manœuvre assez réduite. Les décisions d'embauche sont prises au siège. En outre, loin d'évoquer les promesses de la Silicon Valley, la digitalisation est ici plutôt mobilisée pour exercer un contrôle à distance sur la gestion quotidienne des magasins et par conséquent sur la vie du personnel. On retrouve ici la dichotomie observée des effets de la numérisation sur les conditions de travail (cf. Introduction). L'entretien suivant avec un gérant de magasin, par ailleurs militant CFDT, permet d'appréhender à la fois les réalités propres à ces situations de travail et les difficultés de l'action syndicale dans ce contexte, bien qu'en termes de représentativité syndicale, la CFDT arrive en première position au niveau du groupe.

Le gérant que nous appellerons Eric a franchi tous les échelons par promotion interne, de vendeur à 3^{ème} de magasin puis responsable adjoint et enfin responsable de magasin. Il a été accompagné dans ce parcours par des formations afin d'obtenir le CQP vendeur bio. L'enseigne a adhéré à la convention collective de l'Afflec.

Eric décrit ainsi l'organisation du travail dans le magasin : « *J'ai le statut agent de maîtrise. Et ensuite, y a un adjoint de magasin, qui lui me remplace quand je ne suis pas là pour faire les commandes, pour gérer le magasin, et on a deux vendeuses, qui sont payées au Smic, qui ont le statut d'employé, et qui sont là pour faire de la manutention. Mais, en général, ... du responsable aux vendeurs, tout le monde fait les mêmes tâches. On fait de la caisse, je fais du nettoyage, je fais de la manutention, c'est ce qu'on nous demande. On ne s'occupe pas des paies, ce n'est pas moi*

qui fais les bulletins de salaire des employés, moi je fais juste le planning, je fais mes commandes, et j'entretiens le magasin. »

Éric nous explique avec franchise que son engagement syndical a été au départ complètement suscité par la hiérarchie, au service de la stratégie d'entreprise : *« je n'y connaissais rien du tout aux syndicats... en fait, à un moment donné, on a franchi la barre des dix salariés. Donc il fallait se syndiquer, et le patron, en fait, a monté un plan, il a dit à son directeur régional de trouver des gens qui allaient se syndiquer, mais... être en même temps à côté des patrons ».*

C'est donc en réponse à la demande de son patron qu'Éric devient délégué élu du personnel, membre du comité d'entreprise et membre RPS (risques psychosociaux). Néanmoins il prend goût au militantisme syndical, participe par exemple à des actions pour obtenir des tickets restaurant. Mais il se heurte rapidement à un double écueil : pressions de la hiérarchie, faible soutien du syndicat.

Contrôle et pressions au cœur du management

Du côté de l'entreprise, la hiérarchie exerce une pression pour faire démissionner les salariés dont elle veut se débarrasser, à commencer par les militants qu'elle juge trop actifs. Les méthodes employées à cette fin ressemblent fort à du harcèlement, tout en restant dans les limites de la légalité :

Moi, je connaissais une fille, elle habitait dans le nord de Paris, on l'a renvoyée travailler dans le sud, donc elle faisait 2h de trajet aller, 2h de trajet retour. Dans le contrat, il était stipulé Paris et Île-de-France. Sauf qu'elle était épuisée au bout d'un an, 2h aller, 2h retour, elle a dit, bon ben j'arrête. C'est des petites pressions comme ça, ou des passages en magasin, on te fait des petites visites, et on te met une pression psychologique, au bout d'un moment tu ne dors plus, tu ne manges plus et tu dis, bon ben il faut que je dégage (...)

On les a poussés à démissionner. Et ils l'ont dit, ils en ont parlé à côté de moi. Par exemple le PDG a dit au directeur régional, celle-là, tu me la vires. Le directeur régional a dit « ne t'inquiète pas, je m'en occupe. Et du coup, ils changent, par exemple, les plannings. Tout est légal, mais ils changent sa façon de vivre. Ils lui mettent une pression psychologique, donc la fille, elle ne dort plus, elle cogite beaucoup dans la tête, et... elle ne dort plus, elle est pas bien, et elle se dit, bon, il faut que je parte. Tout est fait de façon légale. (...)

Ils ont des très bonnes personnes qui savent virer, qui savent licencier des gens, ... en faisant en sorte qu'ils n'aillent pas aux prud'hommes, ils connaissent les techniques. Genre le responsable qu'on a fait démissionner au bout de dix ans, on lui a dit, on te paie deux mois de salaire en plus. Ou on l'accuse de vol, par exemple, pour le faire virer pour faute grave. Des trucs mais vraiment bidons, même s'il n'a pas volé, on lui fait croire qu'il a volé, et lui, dans sa tête, il est tellement épuisé, il se dit, finalement, j'ai volé, ils ont raison...

Evoquant sa situation de travail, Éric montre bien le déséquilibre propre aux responsables de magasin entre une rémunération qui reste faible, en particulier par comparaison avec d'autres enseignes (1700 euros nets) et un temps de travail parfois démesuré : *« Il y a beaucoup de responsables qui sont à... 50h par semaine, qui viennent travailler le dimanche, sans être payés,*

parce qu'ils ont une pression,... beaucoup font 10h-21h, dans la semaine, beaucoup vont travailler leurs jours de repos. (...) Beaucoup de responsables me disent, en gros, c'est une secte, c'est une secte, soit il faut y adhérer, à cette secte, soit il faut partir. Sauf qu'au siège, en fait, c'est le patron, le directeur des ressources humaines, et un autre directeur qui, à eux trois, dirigent la boîte. Ils font faire ce qu'ils veulent. Dès qu'il y a quelqu'un de gênant, ils savent s'occuper de lui, en lui mettant la pression, pour qu'il s'en aille. »

Aux yeux d'Éric, l'autonomie des responsables de magasin est purement factice, ils sont en réalité soumis à un système de contrôle à distance : *« En fait, on est dirigé par des mails, tous les jours, on reçoit des dizaines de mails, qu'il faut qu'on traite. Donc en gros, il y a des cadres au siège, qui envoient des mails, et c'est à nous de diriger le magasin par rapport à ces mails, de faire les promotions par rapport aux mails qu'on reçoit, de mettre les affiches par rapport aux mails... donc on n'a pas... on n'a pas notre avis à donner, on est des robots, on applique ce qu'on nous demande de faire. »*

Chez les jeunes, le turn over est très élevé. Une personne sur deux démissionne, en moins d'un an : *« Ce sont des jeunes qui n'ont pas de diplômes, ils arrivent de McDo, ou d'un concurrent, et ils veulent un travail à tout prix, ils sont prêts à tout, pour avoir un travail, et ils se donnent à fond. Et dès qu'il y en a un qui commence à parler, ou... à ouvrir les yeux, soit il s'en va, soit on le fait partir ».*

Pour Eric, la stratégie de Bionut est d'embaucher des jeunes sans diplôme et cette stratégie est pleinement assumée par la direction : *« En général, ils savent recruter, ils recrutent des gens qui ont fait un sale taf avant, et qui sont prêts à tout, pour travailler ici. Ils choisissent, ils ne prennent pas les gens diplômés. Du coup, quand vous prenez quelqu'un... en général, ils prennent des gens qui viennent de chez A., B. ou C. (autres enseignes de la grande distribution ou de la restauration rapide). Quand vous avez quelqu'un qui arrive ici, ben il est hyper motivé, il est prêt à tout pour y rester. »*

Ce qui n'empêche manifestement pas le turn over. Mais là encore, la stratégie semble assumée : *« Et ça, j'en ai parlé au siège, au responsable, je lui ai dit, vous formez les jeunes, vous les faites évoluer, et à la fin, vous les laissez partir. Et il me dit, tant que ça marche, moi ça m'arrange, et... c'est du business, en fait, eux ils pensent à l'argent, donc tant que le système marche, ben ils s'en foutent... On leur a dit, recrutez des gens diplômés, des jeunes qui sortent d'université, ils nous ont dit, ça coûte plus cher. Ils nous ont dit, ça coûte moins cher de faire monter, d'évoluer des jeunes, qui ont que des... et qui ont la mentalité de la boîte, parce que les jeunes qui sortent de l'école, eux, vous avez beaucoup de difficulté à les faire travailler plus de 36h. Alors qu'un jeune qui connaît la boîte, la mentalité, il sait que... Et aujourd'hui, finalement, le système marche, donc... moi, c'est le directeur des ressources humaines qui me l'a dit, pourquoi changer un système qui marche. Lui il a des primes, aujourd'hui, ils ont eu le droit à des voitures de fonction, ils roulent dans des Mercedes, des Audi... ils ont des bons salaires, des très bons salaires, ils sont à l'aise, ils sont tranquilles. »*

Face aux résistances d'Éric qui refusait l'extension sans limites de ses heures de travail au détriment de sa vie privée, la direction l'a affecté à un magasin de plus petite taille : *« Il m'a dit « je vais te mettre à A., un magasin qui fait moins de chiffre, avec moins de personnel », mais bon, c'est un autre genre de pression. J'ai de la pression, on m'appelle tous les jours pour me demander*

si le magasin... on me demande d'envoyer des photos, à distance, du sol, des rayons, pour voir si c'est rempli, si c'est propre, ça c'est une autre pression... mais bon, je le fais mais j'ai plus de recul maintenant, j'en arrive à un stade où je me dis, s'ils me vireront, ils me vireront, mais... tant que je ne vole pas, je viens à l'heure, je fais mon travail... je vais leur donner du fil à retordre. »

La direction entrave aussi son activité syndicale : « *Moi j'ai 30h de délégation, ils ne veulent pas que je les prenne. Donc on me dit, samedi, tu ne dois pas le prendre parce qu'il y a des clients, lundi tu ne dois pas le prendre parce qu'il y a la marchandise, mercredi tu ne dois pas le prendre parce que y a... l'administratif, je dis, ben je le prends quand ? Ils me disent, ben jeudi, c'est ton jour de repos, tu peux le prendre jeudi, par exemple. Donc c'est pour dire... si tu veux faire tes délégations, fais-les, mais pas pendant tes heures... La dernière fois, on est partis à Marseille avec ma collègue, et le lendemain, le directeur est passé en magasin pour me mettre la pression... il m'a mis une mauvaise note à l'audit, en me disant, ton magasin est sale, et je lui ai dit, j'étais à Marseille en délégation, il m'a dit, moi je ne veux rien savoir, tu n'étais pas en magasin, donc... et ça, quand il te dit des choses comme ça, toi, déjà... t'es mal, t'es mal dans ta tête. »*

On n'est rien pour eux !

Pour autant, Éric ne trouve guère d'appui de son syndicat face à ces multiples pressions. Du côté du syndicat, Éric a le sentiment de « ne pas compter », que les responsables se soucient plus d'augmenter le nombre de leurs adhérents que de défendre les salariés menacés par leur direction :

En gros, on n'est rien pour eux (...) Moi, j'ai demandé des formations... des réunions, « on ne m'a pas écouté, mes demandes n'ont pas été acceptées. On nous a dit qu'il y avait... un château où on allait rester une semaine pour être formé, sur le syndicat, qu'est-ce que le syndicat, ses origines, etc., mais... ça fait 4 ans, et là, je n'ai pas de formation... on est livrés à nous-mêmes (...)

Ils ne se rendent pas compte des conditions de travail en magasin (...)

Tout ce qu'on nous demande, qu'ils nous demandent souvent, c'est de recruter des adhérents.

Dans ce contexte, l'action syndicale reste limitée. Les jeunes se referment et se montrent peu réceptifs à la mobilisation. Les plus anciens sont parfois résignés voire écœurés : « *Il y en a un, par exemple, il avait dix ans de boîte, responsable de magasin, dix ans de boîte, on l'a viré, pour une excuse bidon... Moi je lui ai dit, j'en ai parlé à mon syndicat, il pouvait prétendre... il pouvait aller aux prud'hommes, demander des sous, sauf que lui, la réponse qu'il m'a donnée, il m'a dit, je suis tellement content qu'ils m'aient viré, je suis tellement épuisé, je n'ai même pas envie d'aller aux prud'hommes. »*

Entre les pressions subies par la hiérarchie et un syndicat qu'il juge peu soutenant, Éric se sent profondément désemparé :

Moi, aujourd'hui, je suis adhérent au syndicat depuis 4 ans, sauf qu'aujourd'hui si j'ai un problème, je ne sais pas qui appeler. J'ai un numéro d'adhérent, je ne sais pas à quoi il sert, je ne connais pas mes avantages, je ne sais pas de quoi je peux bénéficier, de quel appui et de quel soutien, et pourtant, je suis membre du comité d'entreprise, et ça c'est très grave (...)

Là, j'ai demandé une réunion, un rendez-vous depuis 8 mois, pour discuter avec le syndicat, pour leur dire, on nous a proposé de passer cadres, agents de maîtrise, est-ce que vous voulez qu'on reste avec vous ? Est-ce que vous voulez qu'on travaille avec vous ? Moi je suis prêt à travailler avec eux, mais j'ai besoin qu'ils m'aident, qu'ils soient derrière moi, qu'ils me montrent qu'ils me protègent, que je puisse avoir la conscience tranquille, mais... je ne suis pas à l'aise. Parce que, aujourd'hui, j'ai l'impression que je ne suis pas écouté, et que, si je suis viré... ils ont voulu me virer, j'ai été laissé à l'abandon, en fait. J'ai appelé, j'ai voulu entrer en contact avec des avocats, pour voir légalement si c'était bon ou pas, ce qu'ils me faisaient, et au final, ce que j'ai fait pour rester, ça a été de fermer ma gueule et de travailler. Je suis venu travailler le dimanche, j'ai travaillé jusqu'à minuit, et là, ils se sont dit, bon, ben Eric, il a changé d'avis, il a changé de comportement, finalement, ce n'est pas un emmerdeur, on va le laisser avec nous. Et c'est que comme ça que j'ai pu rester ici. Mais demain, si je commence à dire la même chose encore, je me dis, est-ce que le syndicat va faire quelque chose, surtout que dans ce groupe, ça a un poids, c'est quelque chose. Mais on ne sent pas le soutien, on ne sent pas qu'ils sont avec nous, on a l'impression d'être à l'abandon.

Dans cette situation, assez emblématique de celle des managers de proximité, on peut parler d'une « double peine » : pour un salaire à peine plus élevé que ses coéquipiers, le responsable du magasin est soumis à de fortes pressions temporelles et jouit d'une autonomie très réduite. Néanmoins, il estime ne guère pouvoir compter sur l'appui de son syndicat, jugé plus soucieux de conquérir de nouveaux adhérents que de soutenir les salariés aux prises avec les pressions de leur hiérarchie.

Chapitre 2.

La mise en place d'institutions représentatives du personnel dans une entreprise transnationale dématérialisée : Codecolor

Marie Christine Bureau, Carole Tuchszirer

Dans ce chapitre, nous nous demandons quel sont le sens et l'usage d'institutions représentatives du personnel qui sont en train de se mettre en place dans une entreprise transnationale et dématérialisée de l'open source.

Codecolor est une entreprise américaine créée en 2012 à partir d'un moteur de recherche conçu par son fondateur parti à Londres en 2010 pour accompagner sa femme, alors en formation. Durant cette période, il conçoit ainsi un moteur de recherche, bricolé par ses soins chez lui, pour se repérer dans le maquis des recettes de cuisine requérant de simples œufs. Puis il décide, deux ans plus tard de généraliser le principe de la solution ainsi mise au point. L'acte fondateur de Codecolor part donc de cette anecdote qui tient lieu de symbole et de mythe auprès des salariés qui se plaisent à la relater comme pour mieux souligner l'originalité de ce patron créatif et simple que tout le monde aborde par son prénom, nous l'appellerons Steeve. Les salariés de cette start up ont tous en tête ce point de départ qui sert de processus d'identification à un patron manifestation charismatique semblant forcer l'admiration et le respect de tous.

L'entreprise appartient à la communauté de l'open source, autre marqueur fort de cette entreprise, le choix ayant été fait dès le départ de développer cette solution sous cette forme. Steeve est avant tout perçu comme un ingénieur féru de nouvelles technologies mais également comme un personnage sensible au monde qui l'entoure, à ses évolutions sociales et sociétales (le développement durable, l'écologie, le bénévolat, l'importance attachée à la fonction parentale... du père). Comme souvent dans le monde du libre son aventure entrepreneuriale répond moins à l'esprit de conquête commerciale qu'à la volonté d'innover dans le champ du numérique. Deux traits peuvent caractériser cette start up. En premier lieu le recours massif aux technologies interconnectées qui permet d'accorder aux salariés une très forte autonomie dans leur travail dans un climat de confiance quasi absolu.

C'est ce sur quoi insiste Dave, évangéliste au sein de Codecolor et chargé d'accroître la taille de la communauté. Il a également été récemment élu à la tête du CSE. « Donc par défaut, quand quelqu'un arrive dans la boîte, on lui fait confiance par défaut. C'est le truc de base. On a complètement confiance, on va pas lui demander : qu'est-ce que t'as fait hier ? On s'en fout. Il peut avoir regardé la télé toute la journée on s'en fout royalement, c'est pas le problème. Par contre, si un jour, il trahit notre confiance... c'est fini, il est mort ».

Si cette start up comme on le verra repose sur une forte atomisation du collectif de travail puisqu'il s'agit d'une entreprise dispersée, Codecolor, à l'image de nombre de communautés du logiciel, ne

peut être uniquement réduit à la somme des individus qui la compose. Il y a un projet fortement mobilisateur (le logiciel), un état esprit (la bienveillance), des idées (figurant dans un code source qui sert de charte à l'ensemble des salariés, voir encadré), un principe de respect à l'égard des salariés comme auprès des membres de la communauté qui font de cette entreprise un terrain intéressant pour y observer la façon dont se fabrique du collectif, autrement que par le seul engagement syndical. Ainsi en est-il du sentiment d'appartenance à cette entreprise, dont le nom porte celui du logiciel (codecolor), un processus d'identification fort qui contribue à sa façon à la socialisation des salariés qui y travaillent toujours avec passion selon les propres dires de nos trois interlocuteurs.

1. L'activité et l'organisation de Codecolor

Cette start up est le premier fournisseur mondial de logiciels permettant d'exploiter des données structurées et non structurées en temps réel. L'entreprise comptait il y a encore 6 mois près de 800 salariés ; elle en compterait aujourd'hui 1400 répartis dans 38 pays différents. Cette dynamique est portée par une croissance très forte de l'entreprise depuis sa création. En octobre 2018 Codecolor est entré en bourse et a été introduite au New York Stock Exchange. La start up entre donc dans une nouvelle phase de son développement qui n'est pas passée inaperçue du côté des salariés qui s'inquiètent des éventuelles répercussions que cette ouverture du capital pourrait avoir, moins sur l'emploi que sur le mode de fonctionnement de cette entreprise qui a fait de la transparence un élément important de son ADN.

Le logiciel

Comme nous l'avons mentionné Code Color est également le nom du logiciel qui lui a donné jour ; un logiciel en libre accès sur le marché avec diffusion de son code. Nombre d'entreprises peuvent ainsi télécharger l'application, l'aménager pour l'adapter à leur propre système d'information, en informer la communauté et Codecolor, la plupart le font - à l'exception de quelques-unes bien connues sur le marché de la vente par internet - pour leur faire profiter des innovations et améliorations éventuellement introduites.

Différents métiers se côtoient dans cette start up même si la fonction 'ingénierie' occupe près de 800 salariés selon Steve. L'entreprise compte des développeurs, des 'solution architect' qui interviennent juste avant les commerciaux auprès des entreprises qui envisagent de recourir au logiciel, des commerciaux qui prennent la suite des opérations pour conclure des contrats de licence avec des entreprises qui souhaitent acheter les services supplémentaires que Codecolor a développé sous forme de package au-delà des services accessibles en « open source ».

L'entreprise dispose également d'une équipe communautaire composée d'évangélistes déjà mentionnés et de community managers en charge de la relation avec la communauté. On trouve également chez Codecolor des consultants, des recruteurs, des formateurs ainsi qu'une fonction RH fortement délocalisée.

Le logiciel est un moteur de recherche d'une puissance jugée exceptionnelle par les experts de ce marché. Comme nous l'a résumé Dave, l'évangéliste, l'objectif de cette solution est de « faire davantage parler les données ». Codecolor, qui appartient au monde des big data, intègre « des gigas et des teras de données » qu'il peut analyser en temps réel. Le simple téléchargement de ce

logiciel permet ainsi aux entreprises de se constituer des tableaux de bord (dashboard) pour monitorer leur activité sans avoir à déboursier le moindre centime pour cela. Au-delà de ce service gratuit l'essentiel des services, cette fois vendus aux entreprises, consiste à utiliser Codecolor pour lever des anomalies à partir des informations transmises par les systèmes d'information des entreprises au logiciel. C'est le principe du machine learning : le logiciel reçoit une masse d'informations dont il évalue la régularité, le contenu afin de signaler, sur la base des comportements repérés par ces données, tout écart à la norme qui peut se révéler être une anomalie.

Pour Mike, qui est 'solution architect', c'est utilisé dans tellement de milieux différents que c'est difficile à expliquer. Le milieu bancaire peut s'il le souhaite utiliser le logiciel pour analyser les données issues des communications de salariés en front office (téléphone/mail/chats) de façon à repérer des éventuels dysfonctionnements d'ordre délictueux. Le logiciel peut être téléchargé par des plateformes de VTC pour rechercher le véhicule le plus proche du client. Dans le secteur des transports, codecolor peut permettre de détecter des problèmes sur le système d'ouverture et de fermeture de portes, sur la température des voitures, etc. « Nous avec Codecolor, on aide à l'investigation, parce que c'est compliqué quand on a des millions de documents à trier, c'est impossible de le faire en temps réel avec un système classique ; on simplifie énormément. Le fait de lever des anomalies, ça fait que votre travail, déjà vous savez sur quel serveur il faut chercher. On ne cherche pas une aiguille dans une botte de foin, on a des indications sur « où est l'aiguille ».

Depuis quelques mois, Codecolor est également utilisé dans le domaine de la sécurité pour protéger les systèmes d'information d'éventuels piratages et repérer, par l'analyse des données si une entité extérieure à l'entreprise essaie de pénétrer le système. La Banque BFCE vient ainsi de souscrire une licence Codecolor à des fins de protections de ses systèmes d'information.

Une entreprise dématérialisée et dispersée

Codecolor est une entreprise presque « hors sol » totalement dématérialisée et décentralisée. Cette start up dispose d'un siège dans la silicon Valley à côté de google. Sur la région Europe du Sud, il existe une RH basée à Amsterdam qui ne compte toutefois que deux salariés. Mais tout récemment, une RH a été recrutée pour la France, nous l'appellerons Rose, pour gérer des effectifs en croissance forte, mais également selon sa propre analyse, pour animer le réseau des managers qui correspond à une préoccupation assez forte de Steeve, le patron. Ainsi, au cours de notre entretien, Rose mentionne le fait qu'elle aurait été recrutée pour suivre d'un peu plus près un manager qui malgré les résultats extrêmement positifs de son équipe semble poser problème par un style de management quelque peu directif qui ne serait pas dans l'esprit de l'entreprise.

L'entreprise ne dispose pas de locaux dans les 38 pays où elle est implantée. L'ensemble des salariés travaillent donc chez eux à domicile. Ils disposent, s'ils le souhaitent d'un espace de co working qui leur est réservé mais ils peuvent tout aussi bien travailler dans un autre espace de leur choix, voire dans une bibliothèque de quartier dès lors qu'ils restent connectés aux technologies permettant d'interagir avec les membres de l'entreprise, la communauté et les clients.

Sur la France où la filiale compte près d'une trentaine de salariés, l'espace de co working est situé dans la petite couronne en proche banlieue parisienne et concrètement les salariés ne s'y rendent quasiment jamais estimant que c'est une perte de temps en raison des temps de transport jugés

comme autant de temps morts. Les commerciaux s’y rendent eux plus souvent, notamment parce que leur manager (la personne déjà évoquée plus haut), celui qui d’après Rose ne partagerait pas totalement l’esprit de la maison, leur imposerait d’y être présents au moins une fois par semaine ; une contrainte dont Rose, la nouvelle RH, ne voit pas l’utilité et qu’elle va s’employer à alléger en cherchant à en convaincre le manager « tout en douceur ». La RH, elle, est présente physiquement tous les jours dans l’espace de co-working ainsi que l’équipe SDR qui démarché des prospects pour l’équipe commerciale (nous y reviendrons plus tard).

En général, la plupart des réunions de travail, se font à distance à partir des ordinateurs via des web cab. Dans la mesure où ces réunions sont enregistrées, les salariés peuvent y compris ne pas y assister et en prendre connaissance au moment de leurs choix. Ces meetings visuels se déroulent dans la plus grande simplicité puisqu’ils réunissent des salariés qui, travaillant chez eux, peuvent très bien, comme il nous l’a été dit, « donner le biberon à leur enfant en même temps ». Il n’y a donc aucun caractère formel attendu de ces formes d’interactions qui sont donc ancrées dans le réel de la vie domestique des employés, nous aurons l’occasion de revenir plus tard sur ce point moins anodin qu’il n’y paraît.

En revanche, deux fois par an un grand meeting international est organisé durant une semaine pour rassembler physiquement des salariés qui n’ont que peu d’occasions de se croiser collectivement. Le dernier s’est tenu aux USA et le prochain se déroulera en Europe. Ce meeting rassemble non seulement le millier de salariés que compte Codecolor mais également quelques membres de la communauté qui compte, elle, plus de 100 000 personnes.

Codecolor et la question du territoire pertinent

Enfin, il convient d’insister sur le caractère déterritorialisé de cette entreprise qui n’aide sans doute pas à penser le syndicalisme dans sa dimension purement hexagonale. Les compétences, comme il nous l’a été dit à plusieurs reprises, sont recrutées là où elles se trouvent et lors des entretiens d’embauche la question du lieu géographique de travail n’est à aucun moment posée pas plus qu’elle ne pourrait tenir lieu de critère d’embauche. Du reste, la RH dispose d’un service en charge des visas et des permis de travail. Une équipe ‘immigration’ a ainsi pour mission de suivre les salariés là où ils décident de résider de façon à leur faire obtenir les papiers nécessaires en cas de délocalisation géographique. Nos trois interlocuteurs ont mentionné la dimension internationale de Codecolor pour minimiser l’ancrage territorial de cette entreprise.

En guise d’illustration, une filiale récente a été ouverte à Taiwan uniquement pour recruter un génie des mathématiques : « on l’a recruté sur Taiwan et créé une filiale juste pour lui ». La filiale française, la plus ancienne de Codecolor, a, quant à elle, 4 ans. Steeve, le fondateur de la start up, alors même que Codecolor dispose pourtant d’un siège physique en Californie dans la Silicon valley, vient récemment de déclarer à la presse spécialisée que « nous aimons à dire que nous n’avons pas vraiment de headquarters, que nous sommes partout. Nous avons des équipes R&D en France, et pas seulement à Paris, mais à Lyon, en Normandie, dans différents endroits. Nous avons un bureau mais les gens peuvent travailler chez eux ».

C’est en des termes sensiblement équivalents que s’exprime le secrétaire du CSE à propos de sa fonction qu’il a du mal à circonscrire à la seule dimension française. Mais on peut lire aussi dans ses propos ce qui fait la difficulté de l’activité de représentation collective dans des établissements

à envergure internationale où les centres de décision ne recouvrent aucune réalité nationale en particulier. Dave lui-même évoque comme territoire pertinent de la représentation des salariés non pas la filiale française mais le groupe dans son ensemble. « Il devrait y avoir une sorte de co-délégation de toutes les nations... De délégués du personnel qui, ensemble, essayent d'avoir des informations au niveau du groupe de ce qu'il se passe. Je pense que ça fait complètement sens plus que l'aspect franco-français. Je pense que la notion de nation dans les boîtes comme les nôtres... on a notre fierté d'être français, d'avoir du personnel français mais au-delà de ça, on travaille pas spécialement pour la France, on travaille pour Codecolor dont la France fait partie. Je ne suis pas plus attaché que ça à... ».

Cette relativisation de l'ancrage territorial chez nos interlocuteurs doit aussi être mise en relation avec le fait que la start up est en très bonne santé économique et qu'aucun nuage ne semble se profiler à l'horizon.

2. Des recrutements dans les réseaux, une politique sociale au zénith.

Les recrutements se font par les réseaux professionnels et par le biais du bouche à oreille ; ce sont là les principaux canaux de recrutement utilisés au sein de ce marché de spécialistes High Tech. C'est le cas de Mike qui travaillait avant dans une autre entreprise proche de ce secteur d'activité. Un ancien collègue de travail désormais chez Codecolor lui avait suggéré de venir rejoindre Codecolor, une entreprise présentée comme dynamique, innovante et en plein essor. Quelques jours plus tard c'est Codecolor qui, ayant eu vent de sa probable candidature, est venu à lui pour une embauche qui s'est concrétisée dans la foulée de ce premier contact. Rose, la RH France embauchée en juillet 2018, a, elle, utilisé linkedin. Beaucoup de recrutements se font également à partir des membres de la communauté qui ont contribué au développement de ce logiciel le plus souvent par passion, un critère qui est souvent revenu dans la bouche de nos interlocuteurs, et en particulier de la RH, pour choisir les futurs salariés. Le vivier communautaire pour recruter semble donner toute confiance par rapport aux valeurs que véhicule l'entreprise autour de la préservation et du développement de cette communauté. C'est un point très important pour cette jeune société.

Le processus de recrutement chez Codecolor paraît assez formalisé : pour les métiers techniques ainsi que pour l'équipe communautaire, un tout premier filtrage est effectué par une équipe de recruteurs puis très vite ce sont les managers métiers qui prennent le relais autour de 5 à 6 entretiens condensés sur un mois avant que la RH ne boucle le processus sur les aspects plus formels du contrat de travail.

« En général on leur fait passer une série d'entretiens, entre 5... peut-être 7 entretiens, c'est assez long, le processus de recrutement. Il y a un premier recrutement, je crois, avec un recruteur qui va juste vérifier le B.A.BA du Cv, en gros, et vérifier que ça matche bien avec les attentes, en gros, et vérifier que ça matche bien avec les attentes. Peut-être parler de sa vie, aussi. Et puis après, on va passer à une étape d'entretiens avec les membres de l'équipe. Donc ça va être mon manager, qui lui recrute pour son équipe, évidemment. Et ça va être certains d'entre nous – un évangéliste, un community manager – pour que lui vérifie que dans le dialogue qu'on a avec la personne, on le sente bien. *Alors c'est très... approximatif* quelqu'un qui va sourire donc ces aspects comportementaux vont être importants pour nous. Dans d'autres équipes, je sais qu'ils font des vrais tests. Chez les développeurs, par exemple, ils les mettent en situation et ils leur disent : voilà,

tu as tel exercice à faire, euh... tu le fais et on va en parler après, de ce que t'as fait. Ça veut pas dire qu'ils doivent résoudre le problème. Même en cas d'échec, ils peuvent très bien venir, pas aucun souci. L'essentiel est que leur démarche intellectuelle soit cohérente. ben l'équipe de Mike, par exemple – je sais qu'ils passent un entretien type où ils simulent un client en face d'eux – ils sont trois, quatre en face et ils bombardent de questions – et il y a le méchant, il y a le gentil, et ils regardent comment la personne s'adapte à ça... ce genre de choses. Et après un dernier entretien formel avec les RH, plus sur les salaires et compagnie. Ça se passe à peu près comme ça en général, les entretiens »

Il importe de souligner que les personnes recrutées ont en général une dizaine d'année d'expériences et ne sont donc pas fraîchement sortis du milieu scolaire. La raison renvoie moins à la nature du métier pratiqué qu'aux conditions dans lesquelles il est exercé. Le fait que le travail s'effectue le plus souvent à domicile sans le regard d'un manager pour en contrôler l'organisation exige un fort degré d'autonomie pour y parvenir. Au-delà de l'autonomie, la capacité à pouvoir supporter une charge de travail importante, à la réguler pour éviter les risques de débordements sur la vie privée explique le choix d'avoir des gens qui ont une certaine expérience du marché du travail...et une vie de famille. On y trouve donc très peu de jeunes sortis directement du système éducatif en dehors de ceux qui sont à « l'avant-vente » à la recherche de prospects. Ces jeunes, dont l'essentiel de leur activité consiste à passer des appels téléphoniques pour démarcher des clients potentiels, sont eux tenus de venir travailler tous les jours dans l'espace de co-working, sur un plateau dédié et vitré ; des salariés en chair et en os visibles par la RH France également présente tous les jours dans ces bureaux.

Pour Dave, « en remote et en distribué les gens qu'on recrute on s'assure qu'ils soient suffisamment autonomes pour pouvoir finalement créer leur propre activité. Mais les SDR (?) qui prennent les rendez-vous pour les commerciaux sont sur un plateau et ne bossent pas chez eux. Ce sont des juniors sortis de l'école, on ne peut pas les lâcher en pleine nature ». Reste que le caractère plus standardisé de ce travail visant à multiplier les contacts téléphoniques se prête aussi beaucoup mieux à une organisation plus industrielle et contrôlée du travail.

Selon nos trois interlocuteurs, Codecolor cocherait toutes les cases de l'entreprise idéale. Les salaires sont très élevés, peu négociés au départ puisque situés manifestement très au-dessus de ceux du marché. Les salaires sont fixes pour les fonctions de back office et l'équipe communautaire, fixes et variables pour les commerciaux et les « solution architects », respectivement 50/50 et 80/20. Une partie de la rémunération provient également des stock-options qui représentent une fraction non négligeable des revenus (près de trois années de salaire pour un solution architect qui n'aurait que deux ans d'ancienneté dans l'entreprise, selon nos calculs). Les relations de travail reposent sur la confiance et le contrôle social sur les différents usages du temps de travail sont inexistantes pour la plus grande partie des salariés (pour notre entretien, Mike qui occupe une fonction de front office a inscrit sur son agenda électronique, visible par l'ensemble des salariés et de Steeve son patron, « privé » pour les deux heures qu'il nous a consacrées). Il peut également comme la plupart des salariés de cette entreprise décider d'aller chercher ses enfants à l'école, prendre deux heures pour aller au cinéma et gérer ainsi son temps de travail comme il l'entend dans la limite de ce que ses objectifs économiques autorisent, c'est à dire dans des bornes temporelles en réalité souvent étroites comme nous le verrons ultérieurement.

C'est un régime de temps de travail qui relève un peu du travail indépendant, dans sa dimension auto gestion, mais avec tous les avantages du salariat. Au-delà des salaires, la mutuelle est généreuse, prise en charge à 100 % par l'employeur et couvre également conjoints et enfants. Comme nous l'on dit, presque en chœur Mike, Dave et Rose : Codecolor c'est un peu l'entreprise « bisounours ».

Entreprise providence, générosité sociale, actions humanitaires

Au-delà de ce parallèle, Codecolor présente nombre des caractéristiques de l'« entreprise providence » typique du fonctionnement de certaines grandes entreprises américaines qui se substituent à un Etat fédéral minimal dans la fourniture de différentes formes de protections et d'avantages sociaux. L'objectif recherché à certes une dimension sociale mais il est aussi à relier à l'état d'un marché du travail qui sur le numérique affiche une pénurie de main d'œuvre structurelle. Dans ce contexte, les enjeux de fidélisation de la main d'œuvre son importants et, comme nous l'a mentionné à sa façon Dave, le secrétaire du CSE, « dans notre domaine pour retenir les gens il faut qu'ils ne se posent même pas la question de savoir si l'herbe est plus verte à côté ».

Parmi les multiples avantages sociaux dont jouissent les salariés de Codecolor mentionnons encore le congé paternité qui permet aux jeunes pères de prendre 16 semaines de congés payés par Codecolor. D'après la DRH, la plupart des pères les prennent quel que soit le niveau hiérarchique. En revanche du côté des commerciaux dont une partie conséquente de la rémunération est fonction du chiffre d'affaires réalisé, il est plus difficile de rendre ce droit effectif sauf à accepter une baisse de salaire substantielle. Il existe donc des inégalités de fait dans l'accès aux divers avantages sociaux consentis par Codecolor.

L'entreprise incite aussi les salariés à verser 1 % de leur salaire chaque année à une organisation de leur choix (un montant du salaire intégralement remboursé par l'entreprise jusqu'à cette hauteur). Codecolor dispose d'une base de données d'associations déjà référencées mais les salariés peuvent aussi y ajouter une association qui n'y figure pas. Après expertise par la RH, ces associations sont automatiquement intégrées dans la base de données. Par ailleurs, chaque salarié dispose de 5 jours libérés pour faire du volontariat pris sur son temps de travail. Reste que la charge de travail est importante chez Codecolor et qu'il serait difficile de les prendre, selon Mike.

La centralité de la question du temps de travail : un point flou chez Codecolor

La question du temps de travail est peu abordée frontalement dans nos entretiens ; elle est presque un non sujet dans les processus de recrutement et le contrat de travail ne semble pas en faire grand cas. Cette absence contraste pourtant avec certaines des préoccupations ou difficultés qui ont été énoncées par Mike en particulier, le solution architect mais également par Dave, l'évangéliste et représentant des salariés au CSE. Ce n'est pas le temps de travail en tant que tel qui semble poser problème à Mike mais bien plutôt la charge de travail, l'intensité du travail et la multiplication des déplacements en France et à l'étranger. Dave quant à lui semble préoccuper par la question du burn out difficile à déceler dans une entreprise distribuée « alors qu'autour de la machine à café, on décèlerait le risque plus vite ». Un rapport réalisé en 2016 sur la conciliation des temps pour la CFDT dans le cadre de l'agence d'objectifs IRES, peut nous aider à mieux comprendre la difficulté

à cerner le sujet du temps de travail dans le contexte spécifique d'une entreprise de services numériques.

Du reste, dans un questionnaire réalisé tous les 6 mois par Codecolor, une question aborde directement le thème de la conciliation des temps sociaux pour prendre la température de l'équilibre temporel des salariés (un système de notation est mis en place pour répondre à la question : « Codecolor enables me to balance work and personal life »). Cette notion d'équilibre temporel est très présente dans la littérature anglo-saxonne et renvoie à la problématique de la perméabilité des frontières dans les sphères spatiales, temporelles et psychologiques. C'est une grille de lecture intéressante pour comprendre la spécificité de cette problématique du temps chez Codecolor. Le fait de travailler le plus souvent à domicile, dans un bureau aménagé mais aussi dans une toute autre pièce de l'appartement, l'absence de régulation du temps de travail par un autre niveau hiérarchique et l'importance de la charge de travail (Pour Mike, la charge de travail normal est en fait une surcharge permanente de travail) rend parfaitement compte de cette porosité des temps sociaux, difficile à gérer individuellement. C'est souvent l'existence d'une vie de famille qui vient servir de régulateur temporel à l'activité de travail pour éviter les débordements de la seconde sur la première. Revenons sur le cas de Mike, le solution architect. Il a des objectifs trimestriels à atteindre et reconnaît bien volontiers que contrairement aux commerciaux il n'a pas de quota mensuel à réaliser : 'J'ai pas de pression en tant que telle pour aller à des rendez-vous mais je me la mets un peu tout seul (...), j'ai envie de bien faire mon boulot. Toutefois pour Mike, « la charge de travail est monstrueuse, il faut savoir s'arrêter. Chez CodeColor tu peux ne pas t'arrêter de travailler parce que il y a des gens qui sont toujours connectés (...) si tu ne sais pas mettre des limites tu te fais très rapidement bouffer par la société. Le fait d'avoir des enfants, ça m'impose un rythme de vie qui fait que voilà, à 18H30, même si j'ai un meeting, je le fais avec les enfants sur les genoux et même je le zappe la plupart du temps parce que voilà, je sais qu'il faut que je m'arrête ».

On retrouve d'autres propos sur la conciliation des temps sociaux et le problème que soulève le fait de travailler à domicile chez l'évangéliste Dave qui pourtant reconnaît qu'il n'a pas la pression du chiffre dans son activité de travail (son objectif est réalisé sur une base annuelle par un nombre de conférences à donner dans le monde, mais le plus souvent c'est lui, non son manager, qui fixe la quantité de voyages). « Comme je voyage beaucoup, j'ai pas envie de bosser dans mon bureau, donc je me mets très souvent dans mon canapé avec la télé en fond sonore au grand dam de ma famille. J'en ai parlé à Steeve, le PDG, je lui ai dit j'ai ce problème-là : ma femme me demande d'aller chercher des courses et je me sens obligé de lui dire non, de faire la séparation » et Dave de compléter par la réaction de Steeve, son patron, qui lui aurait répondu : « Pourquoi tu dis non Dave, moi quand mes enfants sortent de l'école à 16 heures j'arrête tout, tu ne me verras pas connecté sur internet et je vais m'occuper d'eux et à 20 heures je reprends mon boulot et je garde ma vie comme j'ai envie ».

Ces échanges sur la question de l'aménagement du temps de travail dans un contexte de charge de travail importante, pour cette entreprise encore en plein développement, sont emblématiques de l'organisation des temps sociaux dans le secteur du numérique. C'est à l'individu d'auto gérer son

temps, « les frontières entre temps professionnels et personnels s'estompent tandis que l'injonction à la disponibilité remplace celle du temps de présence »².

3. Le rapport à la communauté : des règles de bonne conduite de part et d'autre.

Le rapport à la communauté est très important dans cette société car celle-ci est à la base de la création de Codecolor. La communauté compte 100 000 personnes et Codecolor vise à atteindre un million de membres. C'est le rôle de l'équipe d'évangélistes, ils sont 8, que de la développer en multipliant les conférences à travers le monde.

« Je fais des conférences, en fait, où je parle de notre solution et je ne suis pas commercial, parce qu'on est une solution open source – je sais pas si Mike vous a expliqué le principe ? Donc ça veut dire que les gens peuvent utiliser gratuitement notre solution, et après les commerciaux vont essayer de vendre euh, ben, tout ce qu'on apporte en valeur ajoutée au-dessus de l'open source et c'est leur activité. Donc moi ce que je fais, c'est que je vends du gratuit. Là-dessus, mon objectif à moi, c'est que les gens téléchargent la solution et l'utilisent. C'est que la communauté soit la plus grosse possible. Parce que j'estime que si on a 10 utilisateurs et qu'on vend 1%, et ben on va avoir qu'une vente. Mais si on a 1 million, ou 2 millions, 10 millions d'utilisateurs et qu'on vend 1%, on va faire beaucoup plus de chiffre ».

L'importance accordée au bon traitement de la communauté est un des critères de recrutement et de maintien dans l'emploi des salariés. C'est une qualité qui primerait sur toutes les autres. Récemment, Codecolor a dû se séparer d'un excellent salarié parce qu'il mettait en cause souvent et violemment parfois les innovations demandées par un membre de la communauté pour développer le logiciel. « Et le mec en question était brillantissime, mais quand je dis brillantissime, c'est que quand il codait quelque chose, tu regardais... enfin, moi je... enfin c'était complètement fou, le niveau de ce type-là. Sauf que à chaque fois que tu lui proposais quelque chose, forcément, par rapport à lui, c'était nul. À chaque fois le mec te disait : non, il faut pas faire comme ça, faut faire comme ça etc. Mais le problème, c'est que quand t'as des gens qui sont motivés, qui prennent du temps sur leur temps libre pour te soumettre quelque chose, tu peux pas lui dire qu'il a fait de la merde – parce que typiquement, c'était ça qu'il disait. Et dans des termes vraiment agressifs, quoi. Et nous, on a préféré se séparer d'un type qui était brillant, plutôt que de se mettre à dos la communauté. Et ça, c'est très compliqué à gérer., t'as 10 000 personnes qui développent quelque chose, tu peux pas – parce que t'as une personne qui est désagréable – te mettre 10 000 personnes à dos. C'est pas possible ! Nous, tout le principe de l'adoption de Codecolor, c'est : les gens font confiance dans notre produit, ils ont confiance dans la communauté, et on est une société agréable pour le travail. On n'est pas des tyrans à dire que ce que t'as fait, c'est nul. Et si tu fais ça, ben tu te mets à dos tout le monde. Tu ne peux pas... » (Mike).

Pour Dave, ce principe de bienveillance que l'entreprise doit respecter à l'égard de la communauté vaut également pour la communauté vis-à-vis de l'entreprise. Un code de conduite a ainsi été rédigé sous la forme de règles de base à respecter par les membres de la communauté : « soyez bienveillant (...), patient(...), respectueux (...), aimable (...), communiquez efficacement pour

² Thoemmes J., Giotto T. (2016), « La conciliation des temps », étude réalisée pour l'Agence d'objectifs de l'IRES, Centre d'Etude et de Recherche Travail, Organisation et Pouvoir, CNRS, Toulouse, Juin.

éviter tout malentendu... ». De nombreuses règles organisent ainsi la vie de cette société qui dispose également d'un autre référentiel de valeurs, d'idées, destiné cette fois aux salariés de Codecolor.

Le « code source » de Codecolor (charte des bons comportements)

« Il y a certaines des choses qui font de Codecolor Codecolor. Ce sont des idées plutôt des valeurs.

Il n'y a rien de mieux qu'une vie équilibrée. Nous réussissons si nous trouvons notre équilibre dans la vie. Codecolor vous accorde de la flexibilité pour y parvenir : être à la maison pour dîner, aller faire une promenade à midi, s'occuper d'un enfant malade, visiter un parent.

Trouver son équilibre c'est être plus innovant et efficace au travail. Cela donne un meilleur Codecolor.

C'est facile de faire tous les jours la même chose. S'accorder de l'espace et du temps pour rêver nécessite un effort particulier. Il faut aussi savoir accepter la défaite. L'épanouissement vient de l'accomplissement du travail quotidien et aussi de rêver l'impossible, ce sont les deux piliers de Codecolor.

C'est assez compliqué de faire des choses simples ; cela l'est plus encore de les rendre possible. Nous valorisons les qualités qui permettent de faire les deux. Quand une question est posée, prenez vos précautions et commencer par répondre « ça dépend ».

La perfection n'est pas un but en soi. Peindre dans le cadre, ou peindre en dehors du cadre, il faut peindre. Un Codecolor qui bouge est un codecolor qui survit, qui combat et qui affronte l'épreuve du temps. C'est aussi simple que le jeu 2048.

Nos solutions sont le fruit d'une conception, notre objectif c'est de les distribuer. Avec beaucoup de langues, de cultures, et de façons d'être c'est facile de perdre de la traduction et encore plus via les mails, chats. Tant que nous n'aurons pas une machine à bienveillance n'y voyez pas d'intention de nuire. Toute solution distribuée en fait sa diversité et rend Codecolor meilleur.

Nous sommes tous différents, nos cultures, nos intérêts, nos dons. Nous avons tous un accent. Célébrez-les et venez tel que vous êtes.

Ne mettez pas votre énergie à vous fondre dans un moule. Mettez-là plutôt au service de Codecolor.

L'ambition nous guide, nous et nous partenaires, pour être meilleurs. Ce n'est pas une excuse pour être un 'trou du cul'. Soyez humble et ambitieux. Chez Codecolor, nous sommes les deux.

Codecolor est une entreprise de recherche. Nous nous focalisons sur nos utilisateurs pour leur offrir des résultats rapides, pertinents à grande échelle. C'est notre ADN. Nous croyons dans la recherche qui est une expérience. C'est ce qui nous définit et nous rend unique.

C'est en cela, et pour beaucoup d'autres raisons, que l'on ne peut assimiler Codecolor à une entreprise où la figure du travailleur indépendant l'emporterait sur celle du salarié. Par ailleurs, l'obligation pour chaque RH de faire respecter la législation sociale du pays où est implanté Codecolor a donné lieu en France à la constitution d'une institution salariale, le Comité Social et Economique (CSE)

4. Les conditions de désignation du DP du CSE et sa vision de la fonction.

La désignation d'un délégué du personnel via le CSE est récente puisque la filiale française de Codecolor n'a atteint le seuil des 10 personnes que très récemment. Dave qui occupe actuellement

cette fonction est le plus ancien des salariés de la société et connaît parfaitement Codecolor, ayant utilisé son moteur de recherche avant même que la société ne soit créée. Dave avait antérieurement exercé une fonction de DP dans une filiale du groupe Vivendi et manifeste donc un intérêt pour la question de la représentation des salariés. Au cours des années passées chez Vivendi, il avait été conduit en tant que DP « à devoir gérer la fermeture de la boîte » alors même que sa fonction de secrétaire de CE ne le prédisposait pas, du moins le pensait-il, à prendre en charge la gestion du plan social. Cette expérience a laissé des traces chez lui et explique qu'il ait répondu favorablement à la demande des RH de se présenter lors de l'élection relative au CSE.

Pour la petite histoire, lors de ce plan social, l'ensemble des RP de la filiale avait fait collectivement le choix de se syndiquer pour accroître la pression exercée sur les dirigeants et créer ainsi un rapport de force favorable dans les négociations. Au sein de Codecolor, Dave avoue bien volontiers avoir songé à se syndiquer lors de sa prise de fonction au sein du CSE avant d'y avoir finalement renoncé.

Chez Codecolor, au sein de la filiale française, c'est donc la première fois qu'il y a des IRP. La RH a fait parvenir un mail à l'ensemble des salariés pour organiser les élections. Dave a une vision très positive de l'entreprise, de la RH, du climat social et trouve son rôle facilité par le fait que la RH accèderait à la demande des salariés et « dirait oui à tout ». Interrogé sur la nécessité de disposer d'une représentation du personnel, Mike, le solution architect, ne dit finalement pas autre chose : « Chez nous dans notre milieu, si on est pas contents de la société dans laquelle on travaille, on peut partir du jour au lendemain et trouver du boulot ailleurs. On n'a pas besoin spécialement de protection vis-à-vis de CodeColor et eux sont très protecteurs de leurs employés, c'est-à-dire qu'ils veulent notre bien-être, ils savent que le milieu dans lequel on bosse est difficile, compétitif, etc. (...). Ils sont obligés de vouloir notre bien-être, parce que sinon on ira ailleurs... ils sont obligés que je sois heureux. C'est vraiment aussi simple que cela »

Pour illustrer l'attitude de la direction, Dave rapporte ainsi « qu'il y a eu un problème autour de la gestion des jours de congés cumulés que les salariés perdaient au bout de 5 ans ». Les salariés lui ont fait remonter le problème et ils n'ont finalement perdu aucune journée suite à l'intervention de la RH.

Le caractère transparent de l'entreprise rendrait « sa tâche d'autant plus simple » selon lui que le PDG accepte à un rythme régulier de répondre à toutes les questions des salariés que ce soit de façon anonyme via des formulaires ou en l'interpellant directement. « On peut l'interpeller et lui poser une question à n'importe quel moment, sur n'importe quel sujet. Y compris des sujets délicats, comme quand il y a des départs, notamment, des départs de managers. Systématiquement, il laisse la porte ouverte en disant : si vous avez besoin de plus d'explications sur le sujet, vous me contactez directement et je vous donnerai les explications. Donc c'est déjà arrivé par le passé, quand l'entreprise était très jeune, on a eu des départs de directeurs marketing, ce genre de choses, ben j'ai posé la question au PDG, j'ai dit : pourquoi, en fait ? Puis voilà, il m'a donné les explications, en fait. Donc voilà, pour l'instant, il y a cette transparence. Je ne sais pas ce que ça deviendra si un jour on passe en Bourse et qu'on devient une entreprise un peu plus contrôlée. Peut-être que ça deviendra un peu moins ouvert ».

Les salariés de Codecolor ne sont pas totalement insensibles à la réalité des droits conventionnels auxquels ils peuvent prétendre. C'est ainsi qu'ils ont pu récemment faire valoir la convention collective du Syntec, qu'ils ont donc consultée, pour obtenir la possibilité de voyager en 1^{er} classe. Rose a ainsi accepté de faire une entorse au règlement de Codecolor, uniquement pour les salariés français (en leur demandant de ne pas trop en faire état au sein de l'entreprise). Les demandes portent sur des revendications matérielles, et la gestion des conflits entre un salarié et un manager se gère généralement sans l'entremise de Dave.

Après relance de notre part, Dave revient sur ses motivations l'ayant conduit à accepter de se présenter aux élections du CSE : le fait que la RH pourrait un jour vouloir passer des accords d'entreprise : « si elle n'a personne pour représenter les salariés, ça va être plus difficile pour elle...ou éventuellement, trop facile pour elle ». Cet argument renvoie donc directement à la dimension collective du fonctionnement de l'entreprise et de sa vision du dialogue social le jour « où il faudra discuter ».

Parmi les sujets de préoccupation de Dave figure en bonne place l'application du principe du droit à la déconnexion. En réalité, Rose comme l'entreprise, partage l'objectif d'inciter les salariés à se déconnecter. Mais le fait que les salariés travaillent à domicile, aux 4 coins du monde avec des flux de mails et d'informations incessants, rend difficile la mise à distance du travail malgré les incitations de la direction à le faire. Le problème serait encore plus sensible pour les « célibataires » sans enfant qui n'ont pas de contraintes familiales pour s'obliger à se déconnecter. Actuellement les risques de burn out sont donc sous le feu de l'actualité du DP lui-même très sensibilisé à la question. De ce point de vue, le fait que les salariés travaillent à domicile rend la détection du burn out beaucoup plus difficile.

Fait intéressant à souligner, les salariés allemands seraient les plus disciplinés dans l'application du principe de déconnexion. « Le vendredi soir vers 17 heures, ils couperaient tout quoi qu'il arrive jusqu'au lundi » selon Dave.

C'est aussi autour de cette question que se mobilise Rose, la nouvelle RH, dont le recrutement semble répondre à l'impératif de sensibiliser les managers aux enjeux liés à la qualité de vie au travail. La question du management, dans une entreprise pourtant distribuée comme Codecolor, semble être au cœur des préoccupations de la direction pour éviter la fuite des cerveaux. Rose, pour animer l'équipe de managers, s'appuie sur les résultats de l'enquête de satisfaction réalisée tous les semestres par Codecolor auprès des salariés.

Voici quelques-unes des questions figurant dans le questionnaire :

- « Pourriez-vous recommander Codecolor à d'autres personnes pour venir y travailler »
- « Etes-vous fier de travailler pour Codecolor »,
- « Pensez-vous parfois à rechercher un job ailleurs »
- « Mon manager montre un réel intérêt pour ma carrière »
- « Mon manager se soucie de mon bien être,
- « Il me fait un retour sur mon travail »

L'enjeu de ce questionnaire est donc clairement de mesurer la satisfaction des salariés à l'égard de l'entreprise et de ses managers. Il fait l'objet d'une discussion au sein de chacune des équipes (ingénieurs, avant-vente, commerciaux). En cas de résultats jugés mitigés, la RH n'hésite pas à se rapprocher individuellement des managers pour les aider à évoluer dans leurs pratiques managériales.

En tant que représentant du personnel, Dave a récemment demandé à Rose de pouvoir disposer d'une extraction de ce questionnaire sur la partie française pour prendre connaissance, service, par service des avis des salariés. Une demande à laquelle la RH a accédé d'autant plus volontiers qu'elle attend de Dave qu'il puisse servir de courroie de transmission entre elle et les salariés. C'est ainsi qu'elle s'est inquiétée du fait que Dave ne diffusait pas aux salariés les comptes rendus de réunion qu'elle avait avec lui dans le cadre du CSE, « alors que tous les outils existent pour le faire ».

Pour l'heure, la question des conflits au travail ne se pose pas. Le niveau des salaires, de la protection sociale, de la gestion autonome du temps contrebalancent (encore) l'importance de la charge de travail. Malgré le caractère décentralisé de l'entreprise Dave, insiste beaucoup, comme Mike et Rose, sur l'esprit de bienveillance et d'entraide collective qui font le quotidien de cette société. Un principe qui ne souffrirait que de peu d'exceptions. Tous ont le sentiment de participer au développement de Codecolor, de bénéficier d'un partage tout à fait équitable des fruits de cette croissance. Mais certains ont également conscience, Mike comme Dave, qu'un retournement conjoncturel, une cession de l'entreprise à un tiers ou bien encore le départ de son père fondateur pourraient entraîner un recentrage plus hexagonal des préoccupations induites par ces changements. Dave de ce point de vue ne se berce guère d'illusion, déjà sensibilisé au sujet par l'expérience vécue lors de la fermeture de la filiale de Vivendi. « Et je sais que ça ne va pas durer éternellement, même chez Codecolor, où tout est merveilleux, tout est beau, c'est le monde des bisounours, etc. Un jour, il va y avoir des problèmes, c'est sûr, je... je pense que ça arrivera. J'espère ne plus être là, je serai peut-être à la retraite quand ça arrivera [rire] ou pas encore mais... en tout cas, si ça arrive, je me dis que je serai sans doute mieux préparé que je ne l'ai été par le passé, pour ce truc-là. Et oui, mon expérience passée de CE dans une période difficile m'a aussi beaucoup appris ».

L'entrée en bourse de Codecolor marque une étape pour cette entreprise qui entre dans une nouvelle phase de son développement. Elle n'est plus à proprement parler une start up et cette transformation pourrait donner lieu à des éventuels départs favorisés par l'existence de stock-options. C'est une inflexion qui pourrait mettre en tension la gestion des ressources humaines, une gestion placée peut être devant la nécessité de mettre en place un marché interne du travail pour encourager la mobilité au sein de Codecolor. La RH y travaille actuellement par la préparation de grilles de classification, de définition des fonctions par niveau d'emploi et poste de travail.

Chapitre 3.

La mise en place d'institutions représentatives du personnel dans une coopérative d'activité et d'emploi

Frédéric Rey

1. Présentation générale de Coopaname

Pour ce chapitre, nous proposons de présenter une expérience originale de mise en place d'un CSE dans une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) à partir de l'été 2018. Les activités couvertes par la coopérative relèvent du conseil, de la formation et de l'ingénierie, des services aux entreprises, associations et collectivités, des services aux particuliers, de la communication et des métiers de l'écrit, du coaching / bien-être, des arts et de la culture, de l'artisanat... Tout projet d'activité peut être développé dans la coopérative. Sur son site, Coopaname se présente comme « une mutuelle de travail associé », « une coopérative ouvrière et oeuvrière ». Légalement, elle est considérée comme une S.A. coopérative ouvrière de production et de crédit.

Si l'enquête a été réalisée à Coopaname, coopérative multi-active, c'est parce qu'elle a la particularité d'avoir entamé depuis plus de dix ans une réflexion sur la représentation du personnel dans l'univers des CAE et d'en avoir fait l'expérience, avant de s'engager dans l'organisation d'élections professionnelles au printemps 2018 pour mettre en place son CSE. Nous avons rejoint le processus à l'automne 2017, au moment où la coopérative communique en interne sur le dialogue social et la représentation du personnel pour inciter ses membres à se porter candidats, alors que les ordonnances « Pénicaud - Macron » viennent de fusionner les IRP en un seul comité social et économique. Nous avons pu participer à des ateliers et des réunions de travail, des universités éphémères et des séminaires, rencontrer les candidat.e.s et les élu.e.s avant l'été 2018 pour mieux comprendre leurs motivations et leurs ambitions pour le CSE, et à nouveau une partie d'entre eux en février 2019 pour un point d'étape après quelques mois d'activité. La nouvelle rencontre quelques mois après le démarrage permet confronter les représentations initiales à l'épreuve des faits, et de mieux comprendre comment le CSE est mis en œuvre concrètement.

Encadré enquête Coopaname : quelques chiffres

Coopaname est une coopérative multi-active qui comporte plusieurs établissements et rassemble des porteurs de projet dans des activités variées, principalement dans les services et l'artisanat. Il y aurait environ 850 membres à Coopaname incluant les salariés « permanents » de la structure, et les entrepreneurs-salariés, dont certains sont en accompagnement à l'entrée dans la coopérative, d'autres sont en activité et d'autres encore sont sociétaires. La loi implique qu'après 3 ans d'activité, un entrepreneur-salarié doit devenir sociétaire.

Le rapport d'activité de 2017 indique que la Coopérative compte 253 sociétaires, avec l'arrivée de 37 « nouvelles et nouveaux associé.e.s ». Il nous apprend également que « 38 personnes ont exercé un mandat au sein d'une instance de la coopérative (conseil d'administration, instance de représentation du personnel ou comité). « En 2017, 34

formations professionnelles ont permis aux coopanamiennes de consolider ou compléter leurs compétences pour un montant total de 18 350 € ».

L'enquête Revenus – Temps réalisée en 2016 par Antonella Corsani et Pauline-Christine Bureau, avec Mathieu Rossignol-Brunet, permet de mieux connaître la population coopanamiennne. Les résultats détaillés de l'enquête, qui couvrent Coopaname et une autre coopérative – Oxalis - ont fait l'objet d'un rapport d'environ 150 pages, disponible en ligne, et de la publication d'une note de synthèse. Nous retiendrons notamment que près de la moitié des coopanamiens proposent des « services aux organisations », et un quart des « services aux particuliers ». Le chiffre d'affaire moyen en 2016 était de 19520 euros, et le CA médian de 15390 euros. En complément du chiffre d'affaire, le revenu fiscal permet d'apporter davantage d'éléments en prenant en compte les autres revenus, particulièrement importants pour le quart des entrepreneurs-salariés les plus pauvres. Ces chiffres cachent une grande variété de situations, bien mise en avant dans l'enquête, qu'il s'agisse de niveau de formation, de parcours professionnel, de rapports au travail. Les salariés des structures vivent quant à eux une autre expérience encore, marquée notamment par un temps de travail déclaré plus important que les entrepreneurs-salariés. Selon les résultats de l'étude de 2016, à Coopaname et Oxalis, « Le salaire annuel brut moyen des membres de l'équipe est d'environ 20800€. Les taux horaires varient entre 12,5€ et 19,6€ (soit une échelle de 1 à 1,5). » (Bureau, Corsani, 2016, p.16).

L'expérience de Coopaname est intéressante à plus d'un titre. Elle prend place dans une structure atypique qui peut facilement être rattachée aux nouvelles zones grises de l'emploi (Corsani, Bureau, 2015 ; Ballon, 2018). Elle s'adresse à des « entrepreneurs-salariés », dont la double casquette vient bousculer les fondamentaux de la représentation du personnel – surtout lorsque les entrepreneurs-salariés deviennent sociétaires de la coopérative – puisque la représentation « classique » du personnel a été historiquement pensée dans un cadre distinguant clairement les directions d'entreprise et les salariés. Elle fait enfin l'objet d'une intense réflexion collective sur la portée et le sens d'une telle représentation dans un cadre coopératif qui met en avant son attachement aux valeurs de la démocratie sociale et de la participation active de toutes et tous aux décisions qui les concernent. Dans un article de 2011, Nathalie Delvolvé et Stéphane Veyer posent d'ailleurs frontalement la question du sens d'une telle représentation du personnel dans les CAE. Elle paraît à première vue « relever de l'absurde » (p.78), ses institutions étant « souvent jugées superfétatoires au sein du mouvement des coopératives de production, en raison de la multiplicité des espaces de débats (AG, groupes de travail) » (p.84), ce qui amènerait « nécessairement la vacuité des IRP » (ibid.). Pourtant, Coopaname va s'investir pleinement dans la dynamique de création d'une représentation du personnel, initialement avec des délégués, du comité d'entreprise et un CHSCT, puis avec le CSE actuel. Comment et pourquoi un dialogue social a-t-il été mis en place, alors qu'il paraît *a priori* si mal adapté et tellement décalé par rapport au modèle coopératif ? Comment lui trouver une place et une légitimité alors que tout ou presque semble le rendre superflu ? Qui sont les femmes et les hommes qui s'engagent sur le terrain pour faire vivre le CSE ?

Ce chapitre aborde ces différentes questions à partir d'une enquête de terrain qui éclaire les enjeux et les réalités de la représentation collective des travailleuses et des travailleurs dans les environnements atypiques de travail - ici une CAE. Avant d'aborder spécifiquement ce qui fera le cœur de ce chapitre, à savoir l'expérience coopanamiennne de création d'un CSE et toutes les questions qu'elle a posées et qu'elle pose encore, un cadrage introductif permettra de présenter

rapidement ce qu'est la CAE « Coopaname » et quelles sont les caractéristiques qui rendent si improbable une représentation « traditionnelle » du personnel par l'intermédiaire d'un CSE. Le cœur du chapitre sera ensuite organisé autour de trois temps. Dans un premier temps, les dimensions « politiques » de la représentation du personnel seront abordées. En effet, un des tous premiers travaux de Coopaname consiste à penser la représentation du personnel en articulation avec ses valeurs et son histoire, ses problématiques et ses ambitions. Il s'agit alors de dépasser le réflexe qui consiste à trouver « absurde » une telle représentation dans un cadre coopératif inspiré des principes de l'autogestion. Tout ce travail « politique » est indispensable pour donner un sens au CSE et le rendre compatible avec le projet coopératif et sociétaire. Un deuxième temps est consacré à la mise en œuvre du CSE en tant qu'institution, dans un environnement déjà riche en instances, groupes et opportunités d'implications et d'expressions des travailleuses et des travailleurs. Cette étape de création aborde le « moment CSE » de Coopaname du point de vue de sa réalisation institutionnelle. Le troisième et dernier temps aborde l'expérience vécue de la représentation du personnel par celles et ceux qui l'assument au quotidien dans le cadre du CSE, depuis leur élection au printemps 2018. Il rend compte de leur socialisation au mandat, de l'appropriation individuelle et collective de cette nouvelle instance, de la réalité de son fonctionnement.

Cette expérience permet d'une part de montrer qu'il existe des passerelles inattendues entre des univers *a priori* éloignés comme peuvent l'être les CAE et les IRP héritées du rapport salarial le plus classique. Il n'y a pas de « no bridge » entre les deux. D'autre part, elle montre des acteurs des CAE qui entendent s'approprier les instances de représentations du personnel pour les mettre au service de leur projet coopératif. A Coopaname, le cadre législatif est saisi avec enthousiasme et volontarisme pour ce qu'il peut apporter de nouveau, de différent et de complémentaire par rapport à l'existant (c'est-à-dire par rapport à l'ensemble des commissions et espaces de délibération qui existent déjà à Coopaname). L'un des élus rencontrés résume bien cette idée en expliquant qu'une fois bien connu ce qui est interdit, il reste tout ce qui est permis. C'est cet horizon qui est l'un des moteurs de leur engagement. Enfin, l'absence des organisations syndicales mérite d'être soulignée. Rarement évoquées spontanément dans les ateliers auxquels nous avons assistés, faisant l'objet de représentations négatives ou de réserves polies de la part des élu.e.s, elles sont renvoyées à un univers trop différent, auto-centré, voire contraignant avec ses préoccupations propres qui seraient éloignées des aspirations des coopanamiens. Les rares rencontres ont plutôt tendance à conforter ces préjugés et ces stéréotypes, même si la porte paraît toujours ouverte de part et d'autre. La coopérative est ouverte à des échanges avec les organisations syndicales, les organisations syndicales sont intéressées par la coopérative, mais la jonction ne se fait pas, ou mal.

Le dialogue social coopératif

Les 14 et 15 juin 2018, nous avons participé à une université éphémère sur le thème du « dialogue social coopératif », organisé à Lyon par la Manufacture Coopérative en partenariat avec Coopaname et Oxalys. Ce moment a été l'occasion d'une réflexion approfondie sur ce que pourrait être le dialogue social dans un cadre coopératif. Le sujet est donc en cours de débat au sein des CAE au moment même où nous réalisons l'enquête, et où le rapport d'étude est rendu public.

Coopaname est probablement la coopérative qui s'est le plus investie et le plus tôt sur cette question. Elle met en place ses premières IRP il y a plus de 10 ans, lorsqu'elle atteint les seuls d'effectifs légaux en 2008 et qu'elle opère son passage en Société Anonyme. Elle fera l'expérience d'une DUP, puis de mandats séparés, qui permettront la mise sur pied de plusieurs commissions à Coopaname et d'une mutuelle. Cependant, l'expérience connaîtra une période difficile avec la démission de la plupart des élu.e.s après quelques années d'exercice. Cette expérience nous apporte des éléments intéressants pour la compréhension des enjeux et des difficultés d'un dialogue social pensé par le législateur avant tout pour des entreprises classiques. Et si le mouvement coopératif n'est pas nouveau en soi, puisque son histoire est aussi celle du salariat et qu'en ce sens il y a une histoire « classique » des coopératives, les CAE en tant que telles n'ont qu'une vingtaine d'années d'existence. Elles poussent par ailleurs le modèle coopératif encore plus loin dans les « zones grises » du salariat que les coopératives ouvrières. La loi « Hamon » qui apporte une clarification sur le statut des entrepreneurs-salariés ne date que de 2014 !

Les CAE sont des structures peu connues du grand public, à tel point que l'un des défis de leurs promoteurs est d'arriver à en expliquer simplement le fonctionnement. De fait, les CAE sont des structures complexes et atypiques. Les définitions existantes essaient d'exprimer au mieux, de façon suffisamment synthétique et satisfaisante, ce qu'elles sont. Mais l'exercice est d'autant plus compliqué que ces coopératives d'un type particulier heurtent certains des repères les mieux ancrés de notre histoire moderne : un salariat sans subordination, une rémunération en fonction de son activité, un « employeur collectif » et une « entreprise partagée » ... Comprendre l'univers des CAE demande donc un peu de pédagogie de la part de leurs promoteurs, et un peu de patience de la part de leurs interlocuteurs. Plusieurs sources permettent de se faire une idée plus précise des spécificités de ces coopératives. Nous proposons ci-après quatre définitions issues d'articles consacrées aux CAE, avant d'en tirer quelques enseignements pour le dialogue social « coopératif ».

Dans l'article que N. Delvolvé et S. Veyer consacrent à « l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi », à partir de l'expérience de Coopaname, les CAE sont présentées comme suit :

« Une CAE rassemble dans une mémoire Scop différentes activités entrepreneuriales - chacune étant portée par une, deux ou plusieurs personnes -, gérées comme autant d'unités économiques autonomes analytiquement. L'une de ces activités est souvent nommée « structure » : elle exerce un métier d'accompagnement à la création d'activités économiques financé sur fonds publics. Les autres activités sont de nature marchande et exercées par les porteurs de projets entrepreneuriaux que la structure accompagne. L'ensemble de ces activités finance, par une contribution sur son chiffre d'affaires, un certain nombre de fonctions mutualistes qui gèrent les aspects juridiques, comptables, fiscaux, assurantiels, administratifs, etc. de toutes les activités de l'entreprise » (Devolvé, Veyer, 2011, p. 79)

A. Corsani et M.-C. Bureau se sont également intéressées aux CAE et notamment à Coopaname. Pour ces auteurs, les CAE peuvent être vues comme des « zones d'expérimentation sociale et d'invention institutionnelle » qui sont apparues dans le contexte de crise de l'emploi et de critique

des politiques de l'emploi qui ont suivies (et notamment de l'incitation à la création par les chômeurs de leur propre emploi) (_ibid._p.216-17). Pour Corsani et Bureau, si la CAE

« fonctionne à la fois comme une société de portage salarial et comme une pépinière d'entreprises, elle est irréductible à l'une et à l'autre, du fait de la non-sélection des projets retenus, du caractère permanent de l'accompagnement (individuel et collectif) et surtout du fait qu'elle vise non pas la création de multiples entreprises individuelles mais le développement d'une entreprise partagée d'entrepreneurs-salariés » (Corsani, Bureau, 2015, p.214).

Pour J. Ballon qui consacre une thèse de doctorat aux CAE, elles sont une

« forme de Scop (qui) s'organise entre les fonctions mutualisées assurées par une équipe de salariés qui assure l'accompagnement et la formation et les activités autonomes gérées par les travailleurs auto-employés (...) Autonomes pour gérer leur activité, chaque travailleur auto-employé choisit son lieu de travail et traite directement avec ses clients ou donneurs d'ordre. La loi de 2014 relative à l'économie sociale et solidaire reconnaît le statut d'entrepreneur-salarié-associé, comme assimilé-salarié, agréant des statuts historiquement, juridiquement et institutionnellement distincts de l'entrepreneur et du salarié, en sus de la double qualité propre aux coopératives de travailleurs » (Ballon, 2018, p.3)

Enfin, dans un article consacré à la question de la propriété et de la répartition des profits dans les CAE, A. Veyer et J. Sangiorgio estiment que la dénomination des coopératives d'activités et d'emploi

« traduit une réalité tangible : une CAE est une coopérative double qui rassemble à la fois des unités de production autonomes - mobilisant leur propre marque commerciale et leur propre clientèle, et considérés comme des centres de profits disposant d'une comptabilité analytique spécifique (des « activités ») - et des travailleuses et travailleurs, personnes physiques exerçant leur(s) métier(s), dans le cadre d'un « emploi ». (2018, p.57).

Pour complexifier le tout, le modèle des CAE est en évolution permanente. D'une part, elles ne positionnent pas toutes le curseur au même niveau, entre engagement solidaire et objectif de rentabilité économique, ce qui se traduit également par des positions politiques différentes. D'autre part, elles n'offrent pas des conditions identiques à leurs salariés et les activités qu'elles réunissent ne sont pas représentées dans les mêmes proportions - autrement dit, la sociologie des entrepreneurs-salariés diffère d'une CAE à une autre. Enfin, les CAE dans leur ensemble et chaque coopérative change avec le temps, comme Coopaname dont le modèle s'est transformé au fil du temps, des évolutions législatives et des épreuves qu'elle a dû surmonter. Dévolvé et Veyer proposent par exemple de distinguer trois « âges » de la démarche CAE depuis 1995, avec une priorité initialement donnée à l'accompagnement des entrepreneurs dans un cadre nouveau et sécurisé, qui ouvre la voie dans les années 2000 à un modèle orienté vers l'entrepreneuriat collectif et le sociétariat, qui devient à partir de la décennie 2010 un modèle de la coopération qui « libère l'entrepreneuriat de la notion de projet individuel pour inventer un cadre où l'on protège mutuellement (les) parcours professionnels » (Dévolvé, Veyer, 2011, p.82).

Coopaname, qui constitue notre terrain d'enquête, est l'une de ces 125 CAE qui employaient ensemble en 2016 près de 10 000 travailleurs auto-employés (Ballon, 2018, p.7). Le siège Coopaname - « la salamandre » - est situé dans le 20^e arrondissement parisien. Elle a depuis sa création en 2004, ouvert plusieurs « antennes » en Ile-de-France. En 2019, elle compte plus de 850 travailleuses et travailleurs aux statuts différents, intervenant dans des domaines aussi variés que le conseil aux entreprises, la formation, le *design*, l'artisanat, l'accompagnement et le *coaching*, etc. A la différence des coopératives ouvrières « classiques » organisées autour de la production d'un produit ou la prestation d'un service, les CAE sont multi-activités et les entrepreneurs-salariés sont autonomes dans l'organisation de leur travail, responsables de la recherche de leurs clients et du niveau de leur activité. En cela, elles se rapprochent des sociétés de portage salarial. Cependant, elles s'en distinguent par l'absence de but lucratif. Pour Stéphane Veyer, « dans les deux cas, on a affaire à des entreprises qui transforment des honoraires en salaires. Mais l'une est une coopérative, l'autre une société commerciale. Une société de portage s'intéresse à ses salariés tant qu'ils lui permettent de dégager de belles commissions sans lui faire prendre trop de risques. L'existence ou l'absence d'un but lucratif change tout ». (Veyer, 2011, p.25)

Ce que l'on comprend avec ces définitions, et qui est confirmé par les entretiens, c'est l'affirmation de l'importance accordée à la solidarité, à la bienveillance, à l'innovation, à l'imagination et à la créativité au service de l'émancipation et de la participation citoyenne des travailleuses et des travailleurs, dont il est même attendu qu'ils s'investissent pleinement dans la gouvernance et le fonctionnement de la CAE au-delà de leurs projets personnels. Une critique acerbe peut parfois être formulée à l'encontre de celles et ceux qui voient dans la CAE « une société de portage salariale *light* » et qui l'utilisent comme telle, sans contribuer en retour au fonctionnement collectif. Il y a un côté militant à la CAE, et peut-être encore davantage à Coopaname qu'ailleurs, qui est affiché et revendiqué clairement dans sa communication institutionnelle. Sur le site de la coopérative, elle se présente d'abord comme un projet politique - « Coopaname, c'est politique » : rejet de l'entrepreneuriat individuel, invention d'un autre rapport au travail -, comme un espace démocratique - « Coopaname, c'est démocratique » avec des « instances de gouvernance élues démocratiquement par les citoyen.ne.s de la coopérative », la recherche d'un « équilibre des pouvoirs et contre-pouvoirs », une volonté de « débat démocratique au quotidien » - et comme la composante de plusieurs réseaux auxquels elle s'est associée - la « galaxie coopanamienne ».

Tous les travaux consacrés aux CAE mettent en avant leur dimension démocratique et communautaire. J. Ballon rappelle ainsi que « poursuivant des buts socio-politiques, l'entreprise est encadrée par des principes et des règles en vue d'assurer à la fois le pouvoir démocratique des membres usagers et une répartition collective du produit de la valeur ajoutée » (Ballon, 2018, p.6). Avec de telles intentions et une volonté affirmée de faire réellement vivre la démocratie sociale, comment justifier la création d'une nouvelle instance de représentation du personnel historiquement pensée pour combler les déficits de démocratie en entreprise ?

Il serait tout à fait possible pour les CAE de défendre auprès de l'administration du travail l'originalité de leur modèle pour se soustraire, à terme, à l'obligation d'organiser des élections du personnel. Une autre piste consisterait à opter pour une mise en conformité de convenance, entraînant la création de CSE « factices » dont l'unique raison d'être serait d'être en conformité avec les obligations légales, tout en réservant la gouvernance aux instances coopératives existantes. Ce ne sont pourtant pas ces solutions de facilités qui ont été privilégiées, tout du moins

pour ce qui concerne Coopaname. Au contraire, les IRP ont fait l'objet d'une véritable appropriation par la coopérative.

Devolvé et Veyer nous permettent d'en comprendre les raisons. Dans leur article de 2011, ils reviennent sur l'histoire de la représentation du personnel à Coopaname, qui débute en 2005 par un accord-cadre signé entre la CGT et le réseau « Coopérer pour entreprendre » auquel appartient Coopaname - qui vient de se créer l'année précédente et ne compte qu'une centaine d'entrepreneurs-salariés. Pour les auteurs, la CFDT à l'époque s'intéresse davantage au portage salarial. L'accord-cadre, qui soutient le développement du dialogue social dans les CAE, est accueilli froidement par les entrepreneurs salariés : « mais quelle peut bien être l'utilité d'une telle institution à Coopaname en particulière et dans les CAE en général ? Cette réflexion mettra deux ans à aboutir à une réponse pertinente et trois ans à se concrétiser par l'élection d'une représentation du personnel. A l'issue de ce cheminement, c'est le projet de la coopérative qui aura lui-même évolué » (Devolvé, Veyer, 2011, p. 83).

Pour Devolvé et Veyer, il y a de fait plusieurs justifications à l'appropriation réelle des IRP par Coopaname. Le goût du défi en est une, avec la volonté de s'emparer des dispositifs pour en faire des leviers du projet coopératif. Il ne faut pas négliger le plaisir qui s'exprime dans la recherche d'une créativité institutionnelle, que l'on retrouve encore plus fortement avec cette instance traditionnelle du salariat, *_a priori_* aux antipodes du modèle coopérative. Des élus de 2018 insisteront sur l'idée de « hacker » les institutions, de les subvertir pour le plus grand bénéfice des travailleuses et travailleurs puisque le cadre coopératif, contrairement à l'entreprise classique, le permettrait. Le renforcement des protections et de la sécurité des travailleuses et travailleurs en est une autre. Pour répondre à une critique qui a pu être faite l'encontre des CAE de contribuer à la précarisation du travail et de l'emploi, la coopérative entend mettre à disposition des salariés toutes les ressources qui pourront au contraire renforcer leurs droits. Créer des IRP qui jouent pleinement leur rôle contribue à désamorcer la critique et apporte du collectif dans une période de fragmentation et d'individualisation. Ainsi formulée, la mise en place d'une représentation du personnel, perçue dans ce qu'elle a de collectif, apparaît en bien en cohérence avec la volonté initiale des CAE de proposer un cadre collectif et protecteur aux individus privés d'emploi, sommés par les politiques de créer le leur à défaut de pouvoir en trouver dans les entreprises. Il s'agit de « remettre de la société là où il n'y a plus que des individus » (p.86), de contrarier les « politiques publiques (qui) ont peu à peu transformé la promotion de la création d'entreprise en un formidable moyen de quitter le champ d'application du droit du travail et le champ de vision des syndicats » (p.85), de rendre encore plus claire l'adhésion à Coopaname - qui implique d'accepter de rejoindre une structure mettant en avant sa dimension collective, jusqu'à se doter d'IRP - et enfin de s'outiller collectivement pour faire face aux nouvelles fragilités propres à l'indépendance. Nous verrons qu'en 2018, ces fragilités restent d'actualité. Les auteurs évoquent ainsi la nécessité de « se protéger de soi », de se protéger de « la précarité intrinsèque au travail autonome » et de se protéger « contre les donneurs d'ordre ».

Les auteurs concluent que « loin d'être une absurdité, les IRP constituent l'un des rouages essentiels des CAE et du projet qu'elles portent » (p. 87). Toute la difficulté réside, ensuite, dans la mise en oeuvre de cette représentation du personnel.

Plusieurs difficultés persistent qui sont familières du monde syndical et notamment de l'univers des petites entreprises (Borisova, Rey, Thobois, 2014). Nous les développons dans le point suivant. L'une d'elle concerne la fragmentation et la diversité des statuts des personnes susceptibles d'être représentées – une thématique que l'on retrouve en réalité dans de plus en plus de lieux de travail où coexistent des personnes aux statuts différents mais également appartenant à des entreprises différentes. Certaines sont salariées permanentes de la structure, une partie est « entrepreneur-salariée », d'autres sont « entrepreneurs-salariés-associés » et d'autres encore sont en train de rejoindre la CAE mais ne sont pas encore devenues salariées. Une autre difficulté tient à la diversité des métiers et des activités représentées dans la coopérative. Une autre encore, plus évidente, tient à la double qualité d'entrepreneur et de salarié. Une dernière enfin, a trait à la dispersion et à l'isolement des travailleuses et travailleurs. Finalement, la création de l'IRP n'est que le début d'un long processus d'appropriation de la représentation du personnel, semé d'embûches autant que de promesses. Le point suivant est consacré à la déclinaison pratique du projet politique de représentation du personnel, par la création du CSE à Coopaname en 2018.

Les périmètres de la représentation collective des entrepreneurs-salariés

Pour comprendre dans quelles conditions le CSE a été créé à Coopaname, il convient de différencier la représentation du salariat et celle de la coopérative. Les 850 travailleuses et travailleurs de Coopaname peuvent en effet être répartis en quatre sous-ensembles en fonction de la nature de leurs statuts et de leurs liens avec la coopérative (1.1). Cette réalité implique un travail politique de réaffirmation du sens et de l'utilité de la représentation collective, qui n'est pas évidente *a priori* comme nous l'avons vu, et qui nécessite d'être repris régulièrement comme nous avons pu le voir avec le « moment CSE » en 2018.

Représenter qui ?

La grande majorité de l'effectif coopanameien a le statut d'« entrepreneurs-salariés ». Ils constituent le cœur du modèle de la CAE et en font toute l'originalité. Ces entrepreneurs-salariés ont la particularité d'être liés à la coopérative par un contrat de travail salarié, tout en étant autonomes dans l'organisation de leur travail et dans le choix de leur activité. La coopérative réduit ainsi la relation salariale à ses plus simples dimensions - les plus institutionnelles et légales. La CAE n'intervient pas - ou peu, et comme nous le verrons, il s'agit d'une question problématique - sur les contenus et l'organisation du travail des entrepreneurs-salariés. La coopérative opère comme si elle cherchait de fait à neutraliser tout ce qui a trait à la subordination dans le salariat, en lui substituant un modèle basé sur les valeurs d'autonomie, d'indépendance et d'émancipation. Il s'agit d'une réappropriation et d'une redéfinition du salariat qui tranchent singulièrement avec le schéma dominant des entreprises classiques du 19^e et du 20^e siècle. La coopérative entend ainsi tirer le meilleur du salariat - protection sociale, acquisition de droits sociaux - en évacuant ses contreparties les plus contraignantes et négatives *_du point de vue des travailleuses et des travailleurs_* : la CAE permet aux entrepreneurs-salariés de bénéficier des avantages du régime salarié sans être soumis à la subordination, au contrôle, à l'évaluation, à l'hétéronomie...

La relation salariale dans les CAE semble donc rendue aussi fonctionnelle et instrumentale que possible. En un sens, la coopérative déconstruit le *_rapport salarial_*. Le collectif est réintroduit par l'intermédiaire de la relation coopérative, qui est la véritable source de la socialisation des

entrepreneurs-salariés. C'est une adhésion au projet qui est demandée, une « subordination volontaire » à un collectif solidaire, qui implique un renoncement consenti à une part d'individualisme en faveur d'un collectif protecteur. Le seul bénéfice que retire la CAE de la force de travail de ses membres leur est destiné. Ainsi, et à la différence des entreprises classiques, la relation salariale dans la coopérative est un moyen et en même temps qu'elle est sa propre fin : sécuriser les situations des travailleuses et des travailleurs en leur donnant un accès aux droits sociaux du salariat, tout en leur assurant un cadre permettant le développement de leur activité (et donc leur rémunération). Réduite à sa dimension la plus instrumentale, la relation salariale s'enrichit donc d'une « relation coopérative » ou « sociétaire » (J. Ballon, 2018) que l'on pourrait définir comme la relation personnelle et symbolique que tisse chaque entrepreneur-salarié avec la coopérative. Cette « relation coopérative » se décline de deux façons : selon le statut et selon le degré d'engagement dans la vie de la coopérative. Le statut permet de distinguer les futurs entrepreneurs-salariés en train de rejoindre Coopaname, les entrepreneurs-salariés, les entrepreneurs salariés devenus « coopérateurs » (sociétaires), et les salariés permanents de la CAE. L'engagement est quant à lui une variation de la relation qui dépend du sens, de l'intensité, de la fréquence des échanges de chacun avec la coopérative. Il va sensiblement varier selon les personnes, même au sein d'un même statut. Il met en évidence une pluralité de rapports et d'usages de la CAE. Du point de vue de l'engagement, la « relation coopérative » peut ainsi être minimale, voire inexistante et quasiment se résumer à la relation salariale instrumentale. Elle peut au contraire être riche, faite de multiples investissements personnels et de participations aux différentes commissions, instances et manifestations de la coopérative.

Du point de vue du statut, les entrepreneurs-salariés les plus investis (qui sont aussi souvent les plus stabilisés et/ou les plus anciens) sont invités à terme à devenir des coopérateurs. Il s'agit d'une évolution normale et attendue pour chaque entrepreneur-salarié. En achetant des parts de la coopérative, il en devient co-propriétaire et renforce formellement ses liens avec la structure. En ce sens, elle renforce mécaniquement la dimension « engagement » de la relation coopérative. Cette étape importante donne en effet tout son sens au projet coopératif en amenant les entrepreneurs-salariés à intégrer davantage le modèle et à en faire pleinement partie. La relation coopérative devient nécessairement moins instrumentale, plus engagée, militante, en même temps que la relation salariale devient relativement plus instrumentalisée.

A l'opposé de ces membres les plus formellement liés à la coopérative, se trouvent celles et ceux qui souhaitent la rejoindre mais qui ne sont pas encore entrepreneurs-salariés. Ces membres en devenir, qui découvrent Coopaname, suivent un parcours en plusieurs étapes qui permet de clarifier leur projet professionnel, de faire le point sur leur activité, et de confirmer que la proposition coopaname convient autant dans ses aspects pratiques que politiques. Il s'agit de commencer en douceur leur nouvelle vie d'entrepreneur-salarié et de bien s'appropriier le modèle et l'éthique de Coopaname.

D'autres travailleuses et travailleurs enfin sont directement salarié.e.s de Coopaname. Travaillant au siège de la CAE, ils constituent l'équipe permanente de « l'entité mutualisée » qui fait fonctionner la coopérative. A la différence des entrepreneurs-salariés, ils se trouvent dans le cadre plus traditionnel du salariat.

Ainsi, Coopaname se caractérise davantage par son hétérogénéité que par son homogénéité. Elle ne constitue pas un collectif homogène du point de vue du statut dans la coopérative - nouveaux arrivants, simples entrepreneurs-salariés, entrepreneurs salariés coopérateurs, salariés de l'entité mutualisée -, ni du point de vue de l'engagement. En laissant à chacun.e la liberté de définir le degré de ses investissements collectifs, elle permet à une variété de profils de s'exprimer en fonction de leurs degrés de proximité et d'engagements dans la relation coopérative. Cette réalité marquée par la diversité des « relations coopératives » constituera l'un des éléments de contextes importants pour comprendre la dynamique de création du CSE. Notamment, les candidat.e.s sont toutes et tous engagés dans la vie de la coopérative.

Se réappropriar la représentation du personnel : réaffirmer le sens des IRP dans le dialogue social coopératif

Les mois précédant l'élection du CSE, plusieurs rendez-vous vont permettre aux « coopanamiennes » et « coopanamiens » de se pencher à nouveau sur la question de leur représentation collective. Ces rendez-vous permettent à l'équipe de direction d'apporter des éléments de connaissance sur l'actualité sociale, alors que les « ordonnances Macron » sont en train d'être dévoilées, et de rappeler les principaux enjeux de la création d'un CSE à Coopaname. Ils sont aussi et surtout l'occasion d'animer des temps collectifs de réflexion et de discussion qui contribuent à l'appropriation par chacun du projet de création, par l'identification de priorités, de questions clés et l'expression d'attentes. Il y a donc une co-construction du projet CSE, qui prend l'obligation légale comme une base de départ pour aller ensuite plus loin, vers des horizons plus originaux du point de vue de la coopérative. Une nouvelle fois, il ne s'agit pas de s'inscrire contre, de contourner ou de neutraliser l'obligation légale, mais au contraire de s'en emparer pour se l'approprier pleinement et en faire un dispositif « coopanamien ». C'est probablement le défi qui stimule le plus les participant.e.s. Nous verrons dans la partie 3 que la force de l'institution, de la règle, du droit oppose une forme de résistance à ces ambitions. L'ambition d'une régulation autonome (coopérative) doit plus que composer avec les règles de contrôle (légales), car celles-ci créent un contexte contraignant dont les effets se font ressentir dans l'exercice réel de la représentation collective. En somme, la « neutralisation » du contrôle par sa réappropriation est toujours incertaine et temporaire. L'une des explications aux difficultés rencontrées lors de la mise en place des précédentes IRP – CE, CHSCT, DP –, qui avait aboutie à la démission de la plupart des élu.e.s, relevait justement de ce retour du contrôle et de l'institutionnel dans un environnement qui privilégie la régulation autonome.

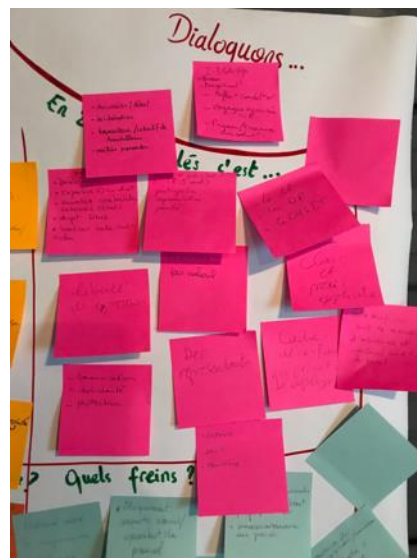
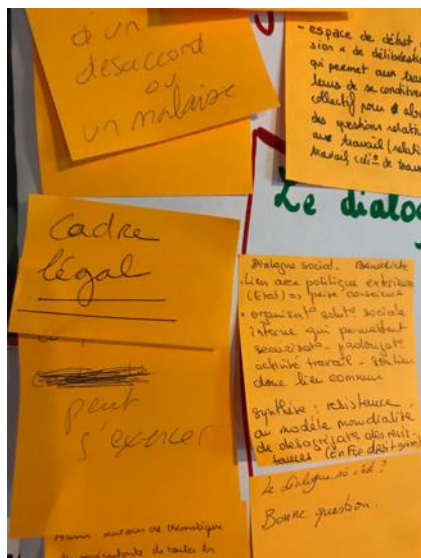
Séminaire associé.e.s

Les pages suivantes sont consacrées à un « séminaire associé.e.s » dédié au dialogue social, un épisode dans la vie de la coopérative qui intervient entre l'expérience antérieure de représentation du personnel qui avait montré ses limites, et les perspectives des élections professionnelles en vue de la mise en place du CSE. Ce séminaire est donc un moment intéressant, qui est une ouverture sur l'avenir et un exercice de clarification et de réflexion collectives, plutôt qu'un retour sur le passé. Un compte-rendu d'une dizaine de pages a été réalisé par la direction de Coopaname. En tant que « témoin » invité à une discussion-ouverture en toute fin de journée, nous avons pu assister à tous les temps du séminaire.

En novembre 2017, un « séminaire associé.e.s sur la thématique du dialogue social » réunit ainsi une trentaine de membres dans les locaux de la Salamandre. Sur l'ensemble des membres de la coopérative, c'est relativement peu et le compte-rendu mettra en avant la difficulté à « toucher le plus grand nombre sur cette thématique ». Cependant, les personnes présentes sont particulièrement intéressées et participatives. Plusieurs points méritent d'être relevés après cette journée d'observation et de participation (nous nous appuyons ici sur le compte-rendu réalisé par Coopaname, et sur nos propres prises de notes). D'abord, des petits groupes sont invités à répondre, brièvement sur post-it, à quatre thématiques relatives au dialogue social : sa définition du point de vue des participant.e.s, les mots qui leurs viennent à l'esprit spontanément, la valeur ajoutée pour Coopaname et les freins potentiels à son développement.

Toutes ces pistes sont intéressantes puisqu'elles permettent de saisir d'une part les représentations des entrepreneurs-salariés, à partir de leurs propositions de définition et de leurs « mots clés », et de poser frontalement la question de la pertinence et de la possibilité du dialogue social dans le cadre alternatif de la coopérative d'activité et d'emploi (valeur ajoutée et frein).

Les **représentations révèlent l'importance accordée aux dimensions institutionnelles** du dialogue social, traduites en termes de dispositifs et d'instances telles que le CE, le CHSCT, les DP, le « cadre légal », les « syndicats ». L'accent est également mis sur les fonctions de représentation, de clarification (d'un cadre, de règles), de protection, **d'expression** (des salariés) **et de discussion** en vue de réguler (notamment les conflits) : « écoute et capacité à recueillir la parole des salarié.e.s », « la communication entre les différentes strates de la structure », « autoriser, faire émerger les malaises », « dialogue pour réguler les conflits et trouver des solutions », « faire en sorte que les salariés se sentent écoutés, entendus et bien dans l'entreprise », « communication, échanges et partages de points de vue entre différents types de personnes en vue d'une amélioration de l'organisation du travail, des conditions de travail, la rémunération, le bien-être des membres de Coopaname », « réunir autour de thématiques des représentants de toutes les parties prenantes d'une structure dans une volonté de prise de décision, de définition d'axes stratégiques, où chacune des parties défend ou informe sur ses intérêts ». Enfin, le dialogue social est aussi associé à une **solidarité** entre les individus.



Sur la pertinence d'un « dialogue social coopératif » et plus particulièrement sur la mise en place du CSE dans la CAE, nous retrouvons certaines des représentations générales listées précédemment : l'identification de personnes pour répondre à des tensions, ouvrir de nouvelles pistes de discussion et de réflexion – « faire réfléchir les personnes sur leur mal-être au travail dans Coopaname », renforcer la « co-construction » - ou encore contribuer à la sécurisation des parcours – « construire sa carrière sur le long terme dans Coopaname ». Il y a également des propositions plus spécifiques à la CAE, qui donnent une coloration différente à l'IRP : « Coopaname a un rôle à jouer pour impulser un nouveau type de dialogue social », le CSE doit « (incarner les) valeurs partagées portées par la coopérative »...

La coexistence de réponses classiques et avec d'autres plus originales illustre bien toute la complexité d'une opération qui entend combiner un cadre traditionnel et un projet alternatif.

C'est à propos **des freins à la mise en œuvre** d'un dialogue social coopératif que s'expriment finalement le mieux les réserves et la spécificité de la CAE, même si là encore il serait intéressant d'approfondir pour évaluer dans quelle mesure ces réponses ne se retrouvent pas également dans la plupart des entreprises classiques. Parmi les freins répertoriés donc, des **problématiques d'ordres pratiques** côtoient des considérations plus identitaires et profondes, « existentielles ». Le manque de temps est particulièrement mis en avant, avec la méconnaissance du cadre légal et « des procès » et l'isolement des entrepreneurs-salariés relèvent de la première catégorie de freins : « temps (...) pris au dépend de réunions tarifées », « temps ! ». Ces freins ne sont pas à négliger car ils constituent de vraies limitations organisationnelles. Les syndicats qui travaillent auprès des aides à domicile ou dans la propreté, dans les milieux de TPE, auprès des salariés du particulier employeur connaissent bien les difficultés à créer du collectif lorsque les personnes ne partagent pas des temps et des espaces en commun. Or, les entrepreneurs salariés travaillent pour la plupart à leur domicile. Seul.e.s les salarié.e.s de « l'entité mutualisée » se retrouvent quotidiennement dans les locaux de Coopaname. Cette distance physique entre les salariés et leurs représentant.e.s est d'ailleurs pointée sur l'un des post-it affiché sur le tableau : « les DP sont physiquement éloignés de l'entreprise et des entrepreneurs ». La deuxième catégorie de **freins, plus identitaires et culturels, renvoie à « la « schizophrénie » liée au cumul de statuts** (associé / représentant du personnel / autonomie dans le travail » et au « sentiment de non légitimité » à représenter les autres entrepreneurs-salariés. Il y a aussi « l'impression de ne pas être utile (surtout pour le CE » et la « diversité des statuts : associés salariés, salariés entrepreneurs, associés simples, salariés de la structure ». Parmi les freins également, la prégnance du cadre légal, qui vient fragiliser l'appropriation coopérative de l'IRP : « difficile de sortir du rôle et des missions définies par la loi ». En contrepoint, car leur rôle consiste souvent à rappeler les rôles et missions légales et conventionnelles, l'absence de soutien syndical est évoquée : « **pas d'appui d'un syndicat comme ailleurs** ».

Ces différents éléments montrent :

- L'expression d'une **tension entre le travail rémunérateur et l'engagement militant**, qui n'est pas propre à la CAE dans le sens où elle existe aussi dans les entreprises traditionnelles – on pense notamment aux heures de délégations qui peuvent être perçues par l'encadrement et même les proches collègues de travail comme une échappatoire, une absence. Cependant, dans une CAE, la relation directe et visible entre le temps

rémunérateur et le temps militant rend l'engagement encore plus sensible et coûteux que dans les entreprises classiques – sans considérer les ralentissements de carrière et les formes de discriminations syndicales dont peuvent être victimes les élu.e.s, bien que ces coûts soient moins perceptibles.

- La **coexistence de considérations globales et locales**. Les premières ont trait à tout ce qui est partagé avec l'ensemble des entreprises : le cadre légal, les fonctions de représentation et d'expression des IRP, la relation salariés-entreprises... Les secondes renvoient à tout ce qui est plus spécifique à une CAE : la « double casquette » des entrepreneurs-salariés, l'isolement

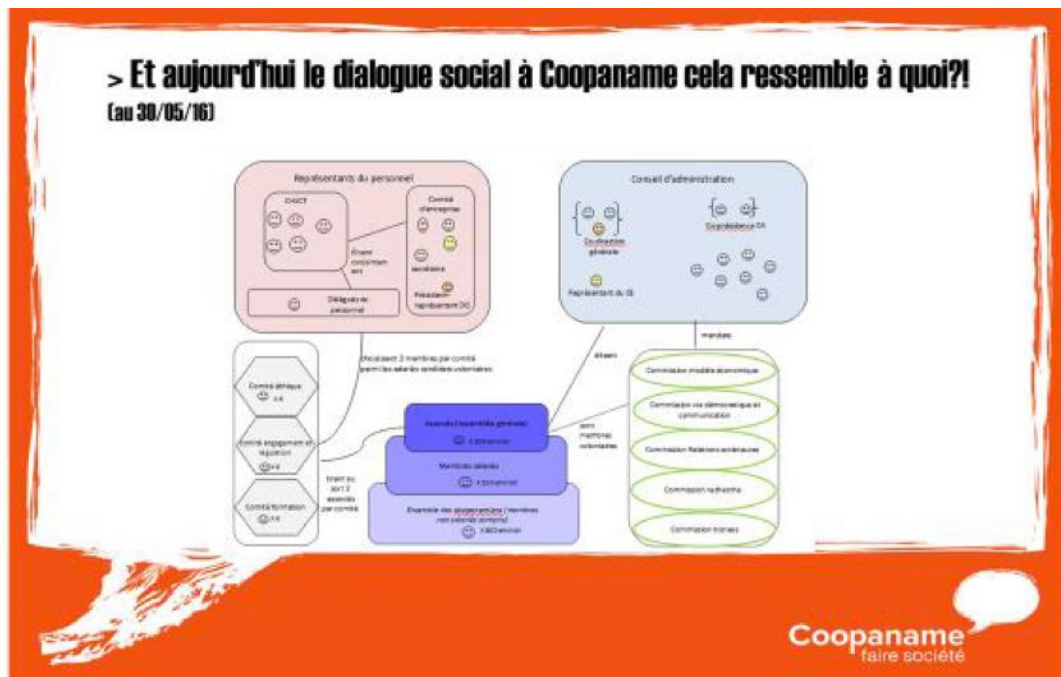
Le séminaire est l'occasion pour l'équipe de direction de **diffuser les résultats d'une enquête interne, réalisée en ligne auprès des coopanamien.ne.s**. Ces résultats s'appuient sur les réponses de 98 personnes dont la plupart sont salarié.e.s, et la majorité sociétaires. Il s'agit donc, selon le compte-rendu qui en est donné, de « personnes déjà investies dans la coopérative ». Un tiers environ d'entre elles n'ont pas connaissance de l'existence d'IRP à Coopaname. L'enquête recoupe bien le travail collectif réalisé en séminaire puisqu'elle met en avant trois objectifs pour la représentation du personnel de la CAE :

- Améliorer les conditions de travail
- Améliorer la connaissance des droits des salariés
- Incarner la « vocation « politique » du dialogue social coopanamien en en faisant un outil de lutte plus large, instigateur de changements, au-delà des seules problématiques coopanamiennes » (compte-rendu).

Ce temps est à nouveau l'occasion d'échanges nourris entre la direction qui assure l'animation de la journée et les participant.e.s. Notamment, l'expérience passée de représentation du personnel est à nouveau évoquée à l'occasion de réflexions sur la représentation unique (DUP) et la séparation des mandats. Dans le cadre des « ordonnances Macron », **la fusion des IRP en un seul CSE paraît mieux correspondre aux préférences coopanamiennes**, pour lesquelles la différenciation des mandats, **en renforçant l'emprise institutionnelle**, poserait finalement plus de problèmes.

Sur la thématique syndicale, la persistance d'une double indifférence est à nouveau abordée. S'il existe bien un « désintérêt des syndicats face aux coopératives », il existerait tout autant un « désintérêt des coopératives pour le sujet du dialogue social du fait de la prédominance du sociétariat ». La question de la possibilité d'une **création d'un syndicat spécifique** des coopératives est posée.

Enfin, l'ensemble de la présentation permet d'informer les participant.e.s des transformations du système de représentation du personnel, de l'actualité des « ordonnances Macron », des évolutions entraînées par la création du CSE, et de revenir sur les instances de gouvernance de Coopaname...



L'après-midi est consacrée plus spécifiquement à une réflexion collective sur les « rôles voulus pour les futur.e.s représentant.e.s ». L'exercice illustre à nouveau la complexité de la tâche, puisque chaque participant.e est invité.e à répondre à cette question des rôles attendus à partir de trois points de vue différents : celui de la subordination économique (c'est-à-dire de la relation aux clients), celui du salarié, et celui de l'entrepreneur (c'est-à-dire d'être son propre « patron »). Ce temps collectif est une autre façon de travailler sur les thématiques du matin, de faire sortir de nouvelles idées ou d'insister sur celles déjà évoquées.

En tant que salariés, de nombreuses attentes sont exprimées, qui révèlent l'existence de besoins qui ne sont pas (suffisamment) comblés par les instances de gouvernance actuelles de la coopérative. Voici la liste reprise du compte-rendu de la journée :

- Des œuvres sociales comme le cinéma, des voyages...
- Une aide à l'accompagnement sur l'évolution des carrières d'entrepreneurs-salariés
- La mise en place d'une médiation interne
- Un appui pour la connaissance des droits sociaux
- La mise en place de référents métiers (sectoriels) associés à un maillage territorial
- Mettre en œuvre un outil de partage des biens, services et compétences
- Agir pour l'éducation populaire
- Être un organe de protection collective
- Être un outil de promotion de la citoyenneté coopérative
- Garantir l'égalité homme/femme
- Lutter contre l'isolement et faciliter l'interconnaissance

Ces attentes regroupent à nouveau des considérations très pratiques et pragmatiques, et des considérations plus militantes. Ce sont ces dernières qui donnent toute sa dimension politique à la représentation du personnel coopaname. **Il ne s'agit pas de s'en tenir au simple respect de la loi**, ni même de faire du CSE un instrument « seulement » utile du point de vue des conditions de travail et d'emploi, mais de **l'utiliser comme une vitrine** à la fois en interne (en tant que relai

de citoyenneté coopérative et d'éducation populaire) et vis-à-vis de l'extérieur. Les attentes exprimées « en tant que son propre patron » sont également intéressantes à rapporter dans le cadre de cette étude : pour les répondant.e.s, les futur.e.s représentant.e.s du personnel devront notamment « veiller à ce que les salarié.e.s ne s'auto-esclavagisent pas », « être un syndicat représentatif à l'extérieur de Coopaname » et constituer un « contre-pouvoir ou une chambre parlementaire pour contre-balancer l'instance des sociétaires ».

L'idée selon laquelle les salariés ne doivent pas « s'auto-esclavagiser », ou « s'auto-exploiter » est centrale dans la réflexion sur la représentation du personnel, en cela qu'elle incarne bien le problème de la « double casquette » de l'entrepreneur-salarié. Dans un monde idéal, il serait toujours capable de trouver le meilleur équilibre entre ses moyens et ses besoins, entre ses préférences pour le travail et le non-travail. Autonome, donc responsable, il devrait refuser les « mauvais » clients et les commandes mal payées, aux délais déraisonnables ou intenable, trop risquées et « optimiserait » ainsi sa situation. La réalité est évidemment bien éloignée de ce modèle théorique de l'individu rationnel optimisateur. Un ensemble de paramètres et une incertitude indépassable (sur l'avenir comme sur ses propres capacités) rendent l'exercice de l'indépendance délicat, et potentiellement néfaste pour la santé. Avec Olivier Giraud et Cinara Rosenfield, nous avons notamment abordé les tensions auxquelles les traducteurs et traductrices indépendant.e.s sont confrontées : accepter, refuser ou « sous-traiter » une commande, consacrer du temps pour soi, pour le travail, pour la famille (Giraud O., Rosenfield Cinara Lerrer, Rey F., 2017). Beaucoup de questions se posent sur les tarifs à proposer, sur le degré de qualité à atteindre, sur l'intérêt personnel et l'intérêt financier qui ne se rejoignent pas nécessairement... Une fois acceptée cette possibilité de situations toxiques ou néfastes pour les personnes, qui seraient prises dans des configurations telles qu'elles les empêcheraient de se protéger, **jusqu'où aller collectivement dans la prévention de risques individuels sans empiéter sur l'autonomie et la responsabilité de chacun.e dans la gestion de son activité ?** Comment distinguer le risque du danger et avec quelle légitimité pour le faire ? Cette **question des périmètres de responsabilités** était également apparue à l'occasion d'autres enquêtes dans un contexte radicalement différent : à l'occasion d'une recherche consacrée au nouveau modèle économique des chantiers navals de Saint-Nazaire à dans les années 2000, la part massive de sous-traitance intervenant sur le site des chantiers avait amené chacun à s'interroger sur les responsabilités des uns et des autres (Rey, 2010). Notamment, l'entreprise donneuse d'ordres, accueillant les salariés de la sous-traitance sur son site, acceptait de prendre en charge une part de responsabilité vis-à-vis de ces derniers. Elle refusait cependant de s'engager trop (de son point de vue) en renvoyant à la responsabilité des entreprises sous-traitantes elles-mêmes. Ainsi, l'extension de la responsabilité de l'un ne devait pas se faire au détriment de la responsabilité des autres. Le curseur entre les deux étant l'objet, précisément, de négociations entre les « partenaires sociaux » du site incluant les entreprises sous-traitantes et donneuse d'ordres et les organisations syndicales. D'une manière encore plus générale, toute l'histoire du salariat est celle de la négociation (au mieux) du partage des responsabilités entre les employeurs et les salariés.

Cette question des périmètres de responsabilités se pose donc ici sous une forme différente bien que le fond soit le même, avec deux difficultés supplémentaires cependant pour le cas de la Coopérative : les entrepreneurs-salariés ne se retrouvent pas sur un même site, ils sont dispersés et peu visibles, peu accessibles, et le principe d'autonomie est poussé à son maximum puisqu'il veut

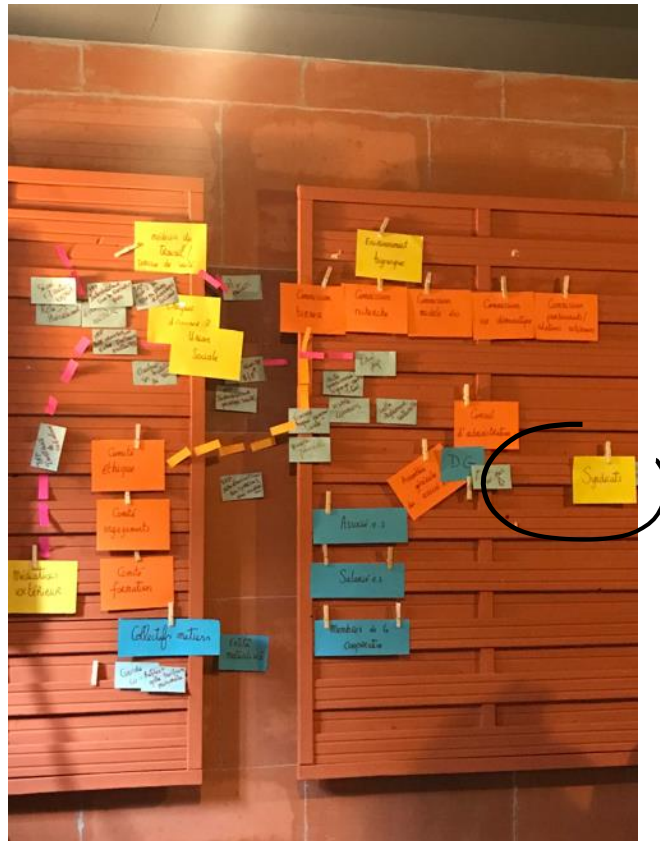
faire de chaque travailleur « son propre patron ». L'ajout d'une figure « d'employeur collectif » sous les traits de la CAE ne permet pas de résoudre la tension. Un véritable casse-tête, qui est pourtant au cœur des préoccupations des coopanamien.ne.s.

Le dialogue social et la représentation collective des salariés par les IRP ne sont cependant pas les seules modalités dont dispose la coopérative pour faire vivre son projet et répondre aux défis qu'il pose au quotidien. Au contraire, Coopaname s'est doté d'un nombre important de commissions et de pôles dédiés à la prise en charge des multiples dossiers associés à l'entrepreneuriat-salarié. Il existe ainsi un « pôle accompagnement », et un « pôle affaires commerciales », un « pôle comptabilité », une commission « business », un « comité éthique », un « comité formation », un « pôle affaires sociales », des « collectifs métiers », une « commission partenariats », les ateliers « devenir associé.e.s », etc. A ces espaces et occasions d'interventions s'ajoutent des organes incontournables de décision collective comme le conseil d'administration et l'assemblée générale de la coopérative. Coopaname ne manque pas d'instances.

Une réflexion est donc engagée en fin de séminaire pour clarifier / rappeler les missions de chacune et pour réfléchir à la place que pourrait trouver le CSE dans ce système de gouvernance déjà très complet. L'ensemble des échanges de la journée, comme les travaux des antérieurs destinés à clarifier le sens « politique » des IRP, permettent de ne plus (trop) se poser la question de leur pertinence dans le « dialogue social coopératif », du moins pour Coopaname. Les sujets à traiter, nous l'avons vu, restent nombreux, comme les attentes exprimées vis-à-vis des IRP. A la relation compliquée avec les entrepreneurs-salariés s'ajoute cependant une autre complication, qui est celle de la relation du CSE aux autres espaces et dispositifs de gouvernance collective, dont la coopérative ne manque pas. Il s'agit d'éviter les redondances, les concurrences et les interférences qui peuvent apparaître dès lors qu'un nouvel « acteur » entre dans un système déjà existant et stabilisé. L'étude que Pascal Thobois avait consacrée à la création des Observatoires régionaux de Santé au Travail (ORST) pour la CFDT, par exemple, montrait bien comment ces nouveaux acteurs avaient peiné à trouver leur place dans des systèmes d'acteurs régionaux déjà bien implantés. En somme, les bénéfices attendus du CSE ne doivent pas compromettre ou parasiter le fonctionnement des autres instances... L'exercice est cependant, à ce stade, assez abstrait pour les participants et l'essentiel des ajustements se fait en situation.

Une cartographie des relations est proposée à la suite de ces réflexions collectives, qui va permettre de relier les instances les unes par rapport aux autres, en intégrant même les acteurs extérieurs à la coopérative, sur chacun des dossiers et des rôles identifiés dans la matinée : garantir l'égalité homme/femme, être un acteur de l'éducation populaire, prévenir contre le harcèlement moral, etc. Ce travail permet de repérer quelles autres instances peuvent être ou sont déjà saisies sur chacun des rôles ou dossiers mis en avant. Par exemple, la prévention contre le harcèlement moral qui pourra faire l'objet d'une prise en charge par le futur CSE est déjà dans le périmètre de la médecine du travail, le « pôle Affaires sociales » et « l'entité mutualisée pour détecter le malaise ». Il apparaît après ce travail de clarification que tous les dossiers et tous les rôles qui ont émergé lors de la réflexion sur le CSE font déjà l'objet d'une prise en charge par une ou plusieurs instances de Coopaname – à l'exception d'une seule, « l'outil de partage de communs obtenus par certain.e.s (exemple : présence dans une base client, etc.) ». Ainsi, **l'enjeu de coordination et de complémentarité avec le CSE, voire de subsidiarité, apparaît encore plus clairement.**

Les « autres organisations syndicales » sont à peine évoquées, et n'apparaissent qu'associées au rôle de « représentation à l'extérieur de Coopaname » qui serait attendu pour le CSE. Ils sont donc plutôt absents de la réflexion. Le système d'acteurs / d'instances de la coopérative est mis en forme à l'aide de post-it de couleurs sur l'un des murs de la salle du séminaire. A nouveau, les syndicats apparaissent, cette fois très visuellement, bien extérieurs et isolés. Sur l'image, il s'agit de l'étiquette au milieu à droite, sans liens avec le reste du système...



Le séminaire est suivi d'une réunion d'information le 19 janvier 2018, « à la Salamandre ouverte à tou.te.s pour commencer à réfléchir aux possibilités de mise en œuvre de cette réflexion commune et à la constitution de listes de candidat.e.s » (compte-rendu). Cette étape consiste donc à faire la passerelle entre le séminaire et les élections, à recenser les volontés de candidatures, ainsi qu'à répondre aux questions que les candidat.e.s pourraient se poser.

2. Élections et création du CSE

La réunion du 19 janvier 2018 est une étape importante dans la mise en œuvre effective du CSE à Coopaname puisqu'elle doit permettre de créer les listes en vue des élections. Peu de personnes vont y participer : 8 coopanamien.e.s, deux représentantes de la direction et un observateur extérieur membre de l'équipe Syndil@b.

Parmi les huit coopanamien.ne.s présent.e.s se trouvent un formateur spécialiste de la formation professionnelle continue et qui connaît donc bien l'univers du paritarisme, une chargée d'accompagnement de l'entité mutualisée ayant déjà exercé un mandat d'IRP à Coopaname, un

membre du comité éthique ayant longuement travaillé sur le sujet du dialogue social coopératif, un guide conférencier associé et adhérent aux syndicats et fédérations de son secteur, qui a eu une expérience d'élu du personnel dans les IRP précédentes à Coopaname, une autre chargée d'accompagnement, une formatrice en nutrition avec une longue expérience du dialogue social dans le privé, une consultante formatrice, une consultante en communication...

Les personnes présentes sont donc **pour la plupart déjà bien sensibilisées aux problématiques de relations sociales**, de dialogue social et de représentation collective. A l'occasion du tour de table, certain.e.s s'expriment sur leurs motivations ou leurs rapports au dialogue social.

Il y a une **volonté de s'emparer du CSE pour en faire un véritable dispositif « coopanamien »** : il faudra « adapter les règles et la loi à la spécificité de Coopaname », « Comment Coopaname peut s'en emparer ? ». Il s'exprime également une volonté de **le rendre réellement utile** : « Les coopérateurs viennent souvent du monde de l'entreprise, souvent avec une expérience, un bagage. Avec qui le vider ? Comment les IRP peuvent y contribuer ? ». Le *burn-out* est évoqué, avec toujours la problématique de la surcharge de travail, qui concerne les entrepreneurs-salariés mais également le personnel de l'entité mutualisée.

La direction de la CAE pour sa part met en avant l'opportunité offerte par le changement de cadre légal, notamment par son assouplissement qui peut permettre de relancer une nouvelle dynamique de dialogue social coopératif. **L'un des enjeux reste de communiquer le plus possible pour inciter les coopanamien.ne.s à se porter candidat.e.s** et à s'engager dans la représentation collective et le CSE.

La direction suit également des formations pour maîtriser le dossier du dialogue social dans le contexte des ordonnances. Au moment de la réunion de janvier, la responsable des relations sociales a suivi deux formations : une formation « DALLOZ » avec des avocats d'employeurs, et une formation « SAF » (syndicat des avocats de France). Ces rencontres sont aussi l'occasion de s'imprégner de lectures différentes (notamment patronales) des ordonnances, pour mieux s'en distancier.

Les acquis de l'expérience IRP antérieure

Avant la mise en place du CSE au printemps 2018, Coopaname avait donc déjà expérimenté la représentation institutionnalisée du personnel. La coopérative s'était dotée de délégués du personnel (DP), d'un CE et d'un CHSCT. Certain.e.s élus du nouveau CSE ont d'ailleurs connu ces instances pour s'y être directement impliqué.

Ces premières IRP ont permis à Coopaname de se faire une expérience de la représentation du personnel. Au final, le bilan est plutôt mitigé. Sur les points positifs, plusieurs avancées : la participation à la création de nouvelles commissions thématiques dans la coopérative, l'organisation d'enquêtes et de diagnostics sur le travail des entrepreneurs-salariés... Nous verrons d'ailleurs que **cet héritage a constitué un motif d'engagement** pour certain.e.s élu.e.s du CSE qui souhaitaient repartir des acquis des IRP antérieures et notamment du CHSCT.

Parmi les points de fragilités, le manque d'appropriation collective paraît être le plus flagrant. D'une manière générale, les entretiens témoignent de la méconnaissance de leur existence. Ainsi, aux **élections du précédent mandat, le taux de participation est très faible** : 36 électeurs par

correspondance, une trentaine sur place - « Ça a été un flop ». Environ 10% des électeurs.trices se sont exprimées (à l'image des élections professionnelles dans les TPE...).

De l'avis de celles et ceux qui les ont connus, il ressort également que « les DP ne fonctionnaient pas ». Très peu de questions étaient remontées aux élu.e.s.

Au CE, « il y a eu plus d'interrogations » qu'au niveau des DP, mais plusieurs problèmes apparaissent. D'une part, il est fait état d'un **sentiment prégnant d'illégitimité** à représenter les autres Coopanamien.s. D'autre part, les finalités et la feuille de route pour le CE ne font **pas consensus** : « ce qui était compliqué avec le CE, c'est qu'il y avait des personnes avec des projets différents pour le CE : être un contre-pouvoir, révolutionner le code du travail, etc. Donc c'est devenu très formel... » Il s'agit d'un problème « de positionnement et de cadrage », malgré le travail politique réalisé en amont, que nous avons rappelé dans les pages précédentes. Enfin, dans le même esprit, il reste **la question du sens et de la pertinence d'IRP dans le contexte de la CAE**. Cette question rappelle beaucoup les interrogations qui sont formulées dans les secteurs de petites entreprises : « qu'est-ce que ça fait un CE dans une CAE ? », « le dialogue est informel donc pourquoi passer par le formalisme des IRP ? », comment penser la « question des relations de pouvoirs dans les organisations qui sont censées ne pas en avoir ? ». A Coopaname, ce flottement se traduit par un glissement du comité d'entreprise vers **un rôle essentiellement consultatif**. Le budget de fonctionnement de 0,20 pour le CE n'a d'ailleurs jamais été dépensé : « Il reste du budget donc ». Enfin, la création – et le bon fonctionnement – des trois comités thématiques créés avec les IRP ont contribué à vider le CE de son sens. Il y a eu une **concurrence des instances** qui implique d'ailleurs pour 2018-2022 une vigilance particulière vis-à-vis du CSE, les comités existants encore : « A Coopaname, il y a également eu les 3 comités qui sont venus de l'envie de faire de l'innovation sociale, et qui ont bien Lucashé, et donc qui ont flingué le CE... Si on arrive à créer un CSE, la question de l'équilibre avec les comités va se poser. Quelle coordination avec les comités ? »

Des **difficultés pratiques se sont ajoutées**, qui n'ont pas facilité le fonctionnement du CE. Lors de la mandature précédente, « il n'y avait plus de réunion de préparation entre (les élu.e.s). Du coup les débats entre eux se faisaient en direct en réunion. Ils sortaient pour délibérer ». Pour le CSE, les élu.e.s entendent éviter cet écueil en investissant davantage de temps dans la préparation des réunions avec la direction. C'est ce qui se fera de fait au démarrage du CSE (voir plus bas les témoignages des élus sur le fonctionnement réel du CSE).

Aux questionnements et aux incertitudes s'ajoutent **des réticences plus marquées**. Nous avons vu que le principe d'une représentation du personnel dans la CAE avait nécessité, pour Coopaname, de procéder à un véritable travail de clarification et de justification politique. Pas plus qu'ailleurs, il n'y a d'évidence à Coopaname pour la création d'IRP, même s'il y a, à la différence des entreprises classiques, une sensibilité plus forte pour la démocratie sociale. Pour les entrepreneurs-salariés, pour qui la priorité reste de se garantir des revenus suffisants grâce à leur activité, la création d'IRP peut faire l'objet de sérieuses critiques. D'une manière générale, il semblerait que **le dialogue social soit souvent considéré par les coopanamien.ne.s comme un coût** – « ça coûte cher !! Une demi-journée d'IRP coûte de l'argent ». La représentation du personnel coûte à celles et ceux qui s'y engagent, mais également à l'ensemble de la Coopérative puisque les moyens qui sont orientés vers le CSE sont prélevés sur les bénéfices des entrepreneurs-

salariés. Les circuits de financements étant plus directs que dans les entreprises classiques, la relation entre la démocratie sociale et son coût serait plus évident et donc plus sensible. D'autant que les coopanamiens ne génèrent pas, dans leur majorité, des chiffres d'affaires importants (voir en encadré les résultats de l'étude d'Antonella Corsani et de Pauline-Christine Bureau).

Les IRP sont aussi critiquées du point de vue des coopanamiens pour les **atteintes à leur autonomie**, pour leur ingérence dans les affaires des entrepreneurs-salariés. L'exemple est donné de personnes qui auraient eu des accidents du travail, et qui auraient refusé l'intervention du CHSCT :

*« Sur le CHSCT... Oui, elle m'avait quand même expliqué que, normalement, quelqu'un qui, par exemple, a un accident du travail, y a quand même un... une réglementation à faire, et que c'est compliqué d'expliquer aux entrepreneurs que, tu reprends ton... tu reprends ton activité, que t'as une visite de contrôle à la... tu vois, à la médecine du travail. Elle me dit que ça, c'est vrai que c'est pas évident à leur faire comprendre. Et qu'eux, ils ont l'impression que c'est un contrôle, mais en fait, c'est un contrôle, mais pour les protéger, et elle dit, par exemple, ça c'est très... elle, elle avait trouvé que c'est pas évident, cette relation de, entre guillemets, ils ont l'impression que c'est un contrôle, et donc peut-être qu'il y a une pédagogie différente à mettre en place... parce que c'est vrai qu'on en parle... 'fin... et les entrepreneurs, quand tu leur parles de représentants du personnel, c'est vrai qu'ils disent, ben pourquoi, on n'est pas... on n'est pas salarié classique, on fait ce qu'on veut... et donc, je pense qu'il y a une pédagogie à amener sur le côté protection, en fait. »
(Pauline)*

De l'avis de tous, parmi les trois IRP du mandat précédent, c'est bien le CHSCT qui aurait pourtant bénéficié de davantage d'engagements et qui serait paru plus attractif pour les coopanamiens puisqu'il y a eu plus de candidats que de sièges à pourvoir : « on avait l'impression qu'on pouvait intervenir pour la santé des coopanamiens ». Le rapport d'activité de 2016 revient notamment sur l'implication du CHSCT dans l'élaboration du DUERP, le document unique d'évaluation des risques professionnels :

*« En 2015, la direction de Coopaname a confié au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) la mission de rédiger le DUERP : sacré défi quand la coopérative rassemble des centaines d'unités de travail ! Le CHSCT a commencé par les classer par familles, puis a identifié les dangers, c'est-à-dire les sources potentielles de dommage pour la santé des travailleurs-ses. Il a ensuite réalisé une évaluation des risques en observant quelles sont les conditions d'exposition des salarié-es à ces dangers, à partir d'un questionnaire en ligne autour de la qualité de vie au travail et de visites dans les établissements de Coopaname. Enfin, il a établi des fiches de préconisations pour chaque grande famille de risque identifiée afin de permettre aux coopanamiens et à la direction de mettre en place des actions de prévention (engagement de formations, élaboration de nouvelles consignes de travail, modernisation des équipements de travail ou aménagement des locaux). Un travail considérable qui s'est achevé en décembre 2016, avec la mise à disposition d'un exemplaire du DUERP dans chaque établissement de la coopérative. »
(Rapport d'activité 2016, p.10).*

Ce dossier a permis aux élus du CHSCT de proposer des temps collectifs de réflexion impliquant les entrepreneurs-salariés :

« Le 8 décembre 2016, une quinzaine de coopanamien-nes a participé au Coopadrink organisé par le CHSCT à la Salamandre. Sur fond d'apéro sain parsemé de fruits et légumes colorés, ils ont échangé avec le CHSCT autour de quatre thèmes liés à des risques professionnels identifiés dans la structure (via le DUERP) et aux moyens possibles d'y répondre : travail sur écran, troubles musculo-squelettiques, technologies de l'information et de la communication, stress au travail. Un événement qui donne envie de réitérer l'opération en impliquant davantage de membres dans la réflexion et en approfondissant un thème sous forme d'atelier (Rapport d'activité 2016, p.11).

Pour Lucas, l'un des élus DP puis élu au CSE, le CSE devra notamment s'appuyer sur les acquis des précédentes IRP, comme les travaux réalisés justement par le CHSCT :

*« Le CHSCT, ils ont déjà fait beaucoup de choses, tu vois. Donc c'est déjà de **reprendre les dossiers qu'ils ont avancé**, tu vois ce que je veux dire ? Parce qu'ils ont fait des questionnaires, ils ont avancé aussi sur l'enjeu financier, la précarité, etc. » (Lucas)*

*« C'est vrai qu'après, t'as des activités, par exemple, d'artisans, qui ont des... des locaux, tu vois, des ateliers, tu vois, où y a... ils ont des gestes répétitifs, des choses... alors, donc, parfois, y a... **le CHSCT s'était penché sur les... tu sais, le document unique**, le fameux document unique... et donc, ils avaient essayé de recenser un peu, tous les risques liés à la pratique... t'as le risque routier, tu vois, t'as le risque... et donc... bon, **avec le CSE, y aura peut-être moyen de s'appuyer sur ça pour continuer.** » (Lucas)*

Si Lucas connaît si bien le CHSCT, c'est qu'il a été parmi les élus des précédentes IRP. Parmi les élus de 2018, certain.e.s au contraire évoque leur méconnaissance de ces IRP... ce qui montre que même les personnes qui sont intéressées en 2018 par le CSE ont pu passer à côté de la représentation du personnel qui existait précédemment :

« Moi, je les connais... alors, moi en tant que coopanamienne, je les connaissais pas. » (Lucille)

« Non, avec M., on parlait du CHSCT, parce qu'elle faisait partie du CHSCT, ma collègue, mais pas plus que ça, quoi » (Pauline)

« C'est vrai que les représentants du personnel, je savais qu'il y en avait, je savais qu'y avait un CHSCT... mais... c'est vrai que personnellement, moi, alors... 'fin, j'ai jamais eu affaire à eux (...) J'avoue, très franchement que je savais même pas qui étaient les représentants, alors si j'avais demandé, on me l'aurait dit, bien sûr, mais... » (Alain)

Préparation aux élections du CSE

La fusion des IRP que généralise le CSE permettra de concentrer les réunions et de ne pas démultiplier les instances. Un gain en cohérence qui risque d'entraîner en contrepartie un allongement de la durée des réunions... Pour les futur.e.s candidat.e.s, le CSE devra se donner des priorités et trouver sa place dans sa relation au Conseil d'Administration. Comme nous l'avons évoqué, il devra également trouver sa place dans le système d'instances propre à la gouvernance coopanamienne : « il y a un risque de doublon et/ou il faudrait intégrer les comités au CSE... Mais il faut attendre pour voir comment ça va se passer ». Le CSE pourra également jouer comme levier

de collectif et de « vivre ensemble », en réalisant un « travail d'intégration » : chaque mois, une vingtaine de personnes environ arrive à Coopaname, tandis que 5 la quitte.

Avec la nouvelle législation, Coopaname devra trouver 11 candidat.e.s titulaires et 11 suppléant.e.s (au lieu de 18 auparavant). Le protocole d'accord préélectoral avec les OS est programmé pour le 31 janvier 2018. Le 1^{er} tour est prévu le 22 mars 2018 et le second le 5 avril. Le vote pourra se faire par voie électronique.

Coopaname choisit de ne pas avoir recours à une différenciation des collèges. Pour les collèges cadre / non cadre, la distinction n'a pas de sens à Coopaname car elle s'appuie sur le déclaratif des entrepreneurs-salariés. Concernant une éventuelle séparation des collèges permanent / entrepreneur-salariés, c'est un refus de principe qui est opposé, pour « ne pas créer de différences artificielles ».

Concernant le fonctionnement du CSE, les candidat.e.s pourront s'appuyer sur la culture coopanamiennne de la délibération collective. De fait, de nombreuses occasions sont données aux entrepreneurs-salariés de s'interroger sur les différentes formules de prise de décision, de gouvernance et de participation, qu'il s'agisse de penser le consensus et le consentement, d'imaginer des élections sans candidat... Il y a, de l'avis des membres présents, beaucoup de formations pour apprendre à se connaître, prendre des décisions...

Rencontre avec une OS

La mise en place du CSE est l'occasion pour la Coopérative d'inviter les organisations syndicales à prendre contact. La rencontre laisse une impression mitigée aux futur.e.s élu.e.s. D'une part, sur l'ensemble des organisations contactées, il n'y a qu'une seule organisation syndicale qui va faire le déplacement. D'autre part, le rendez-vous est diversement vécu par les coopanamiens. Si certains ont apprécié les informations apportées – sur le CSE, l'importance du mandat et ses conséquences –, d'autres ont regretté la distance qui a continué d'exister entre les deux univers. Pauline exprime bien ces deux faces de la rencontre :

« Ils sont venus nous faire une présentation du CSE, moi j'ai trouvé ça vachement bien qu'ils viennent, qu'ils nous présentent... en gros, parce que c'est vrai... alors après, je me dis, voilà, il faut que je rentre dans le détail... les représentants... c'est vrai que t'as quand même une dimension où je me dis, ben ouais, y a des responsabilités, il va falloir que je m'y penche, quand même... ben, c'est la... c'était le truc que j'ai ressenti, en me disant, ouais, y a quand même des responsabilités, parce que normalement, ben y a... tu représentes quand même... ouais, tu représentes quand même... une fonction représentative qui est pas négligeable... » (Pauline)

« J'ai trouvé qu'ils s'étaient pas du tout renseignés sur qui on est, moi je trouvais ça dommage... le gars, il avait un discours, ben salarié classique, quoi, et on lui dit, mais nous, on fonctionne pas comme ça, et c'était dommage, et qu'il ait... en fait, on a l'impression qu'ils sont venus présenter leur truc, mais au final, ils allaient pas chercher... » (Pauline)

Alain abonde dans le même sens, estimant que la rencontre lui a permis à la fois de mieux apprécier l'importance du mandat et la place du CSE dans l'entreprise, et percevant le décalage entre une organisation syndicale classique et la réalité des CAE :

« Ben... alors, j'y étais, justement, effectivement, y avait eu la réunion avec les représentants du syndicat. Alors ils étaient venus là, aussi, pour parler du CSE, justement, donc c'était même avant que je... je pense à me présenter, c'est-à-dire que c'est à partir de là que j'ai réfléchi à la possibilité éventuellement de me présenter. »

« Alors, ben... syndicat, ça reste un syndicat, c'est-à-dire que, effectivement, ils ont parlé du CSE, mais ils ont quand même beaucoup parlé d'eux... » (Alain)

Pour Alain, il semble important que les syndicats revoient leurs catégories pour intégrer davantage les zones grises du travail et de l'emploi, qui tendraient à se développer au détriment du salariat. L'absence de réponse de la plupart des organisations syndicales à l'invitation de Coopaname témoignerait de leur désintérêt ou de leur difficulté à saisir ces nouvelles formes de travail et d'emploi :

« Ben oui, d'après ce que Lucie m'avait dit, tous les autres, ils étaient pas du tout intéressés, pour eux, une coopérative, Coopaname... oui... donc... c'est vrai que si ils veulent... 'fin, faudrait peut-être qu'ils fassent quelque chose, parce que si on tend, en plus, de plus en plus, vers ça, ou vers ce genre de salariat, etc., va falloir que... ils revoient un peu leur façon de voir les choses... » (Alain)

Élections et mise en place

La mise en place des élections suit les étapes légales obligatoires. Nous avons particulièrement abordé ce point avec Alain, dont le témoignage nous permet de nous faire une meilleure idée du déroulement de ces élections.

Après un premier tour sans candidat, le deuxième permet d'élire 8 titulaires et 2 suppléant.e.s. C'est moitié moins que le nombre possible de sièges. Toutes les personnes candidates ont été élues :

*« Alors, y a eu un premier tour avec 0 candidats, donc, le premier tour, il... 'fin, il a eu lieu sans avoir lieu, du coup, parce que y a pas eu de vote, puisqu'il y a pas eu de candidat, et donc y a eu un deuxième tour, et au deuxième tour, donc 8... 8 personnes se sont présentées comme titulaires, et 2 personnes comme suppléants. **Et donc tout le monde a été élu**, du coup, enfin... j'irai pas jusqu'à dire que les gens n'avaient pas le choix, mais... en même temps c'est un peu ça aussi. Alors, ça aurait été très vexant, du coup, que l'un de nous n'ait pas été élu, parce qu'on pouvait soit élire tout le groupe, soit cocher juste certaines personnes. Alors, il aurait pu arriver, effectivement, qu'une personne n'ait aucun vote... c'est pas ce qui s'est passé, heureusement, parce que ça aurait été un peu vexant, sans doute, mais... voilà, mais ça reste quand même une participation un peu juste... » (Alain)*

Les élections auraient pu permettre à 10 titulaires et 10 suppléants de représenter l'ensemble des salariés de la coopérative. Mais les vocations ont été rares, illustrant la difficulté à mobiliser les coopanamien.ne.s sur ce dossier des IRP, malgré l'investissement et les encouragements de la direction :

« déjà, on voit que, effectivement, ça a été un peu compliqué de... même de le mettre en place puisque... on a été... alors, à se présenter, en titulaire, on était 8, et 2 se sont présentés comme suppléants... Alors normalement, c'était 10 titulaires et 10 suppléants. Alors du coup, avec 8 et 2, ça fait 10, c'est comme si on était 10 suppléants, 10 titulaires. mais voilà, bon, c'est un peu juste... donc déjà, **ça montre aussi à quel point ça ne parle à personne.** Alors, y a ceux à qui ça ne parle pas, et ceux qui ne veulent pas s'investir, bon, ça, c'est encore autre chose, mais d'une manière générale, ça ne parle pas à grand-monde. **Donc voilà, la difficulté, ensuite, ça va justement être que ça puisse servir à tout le monde.** Donc comment faire, ben ça va être justement la question, on va voir comment on va faire pour pouvoir faire quelque chose... » (Alain)

Contrairement aux premières élections, le taux de participation aurait été plus important, notamment grâce à un **système de vote à distance** :

« Je sais juste que la participation, bon, était pas extraordinaire... 'fin, ça dépend... c'est-à-dire qu'elle était plus importante qu'ils ne pensaient qu'elle le serait, donc déjà, c'est... c'est un bon signe. Alors, cette année, ils avaient fait différemment, c'était un vote électronique, ça évitait aux gens de se déplacer, parce que... certains se plaignaient, les années précédentes, ce qui est logique, d'être obligés de faire une longue distance, et de pas pouvoir venir, justement, pour voter, donc du coup... c'est peut-être aussi pour ça que les chiffres étaient un peu supérieurs à ce qu'ils... pensaient. » (Alain)

Les résultats sont proclamés le 11 avril. Tous les candidat.e.s sont élu.e.s.

Le CSE est mis en place à l'occasion d'une première réunion en juin 2018, qui permet de répartir les responsabilités de secrétaire, de trésorier, les représentations dans les instances de la coopérative. Romane devient secrétaire du CSE, et Fabrice est désigné trésorier :

« À mi-juin (...) on a eu cette première réunion, et j'ai été désigné trésorier. Donc là, j'y vois aussi un intérêt en terme de... 'fin, à la fois, donc... là, sur les aspects financiers, j'ai... 'fin, de me dire que je vois les dépenses, de voir ce qu'on peut avoir comme budget, de fonctionnement, et donc de pouvoir faire des propositions en adéquation, et puis après, ben y a un lien aussi même avec la mise en place, parce que aujourd'hui, du coup, y a plus du tout de... de gestion, donc y a à refaire, donc là, c'est en lien, finalement, avec ma casquette (...) » (Fabrice, permanent)

Malgré les difficultés et les réticences, grâce à la motivation et à l'engagement de la direction en faveur du dialogue social coopératif, grâce à la motivation et à l'engagement des 8+2 candidat.e.s, le CSE a pu être mis en place à Coopaname.

Par quel mystère devient-on représentant.e du personnel quand on a rejoint une Coopérative d'Activité et d'Emploi notamment pour ce qu'elle permet de mise à distance du salariat traditionnel ?

Portraits de candidat.e.s et ambitions pour le CSE de 2018-2022

Les entretiens réalisés avec les candidat.e.s et élu.e.s révèlent une motivation profonde à l'engagement dans la vie coopérative. Il y a l'idée de s'approprier davantage, et en pratique, la CAE. Il s'agit de rendre effective la promesse – et l'invitation – à devenir acteur.trice de ce dispositif innovant et de contribuer à sa transformation. Il ressort également des échanges que plus de la moitié des personnes qui s'engagent à ce moment ont déjà une expérience du dialogue social

formalisé, ou au minimum une « socialisation » à l'engagement militant, une sensibilité vis-à-vis des questions de démocratie sociale, de participation citoyenne. Leurs parcours les ont amené.e.s à adhérer et à prendre des responsabilités dans des organisations professionnelles, à s'intéresser au sort de leur profession, à celui des indépendants, des travailleurs.euses aux statuts hybrides... Cette sensibilité contribue à leur engagement dans des structures qui représentent des intérêts collectifs. Elle s'exprime à nouveau dans la Coopérative, au travers de leur investissement dans les espaces collectifs et la représentation du personnel.

| | Statut | Domaine d'activité principal | Expérience antérieure du dialogue social, de la représentation du personnel ou du paritarisme |
|---------|---------------------------------|-------------------------------------|--|
| Romane | Entrepreneur-salariée | Formation conseil | Commissions mixtes |
| Lucille | Entrepreneur-salariée | Communication conseil | Présidente syndicat pro |
| Lucas | Entrepreneur-salarié | Ergonomie | DP Coopaname (anciennes IRP) |
| Romain | Entrepreneur-salarié | Culture, patrimoine | Adhérent syndicat pro |
| Alain | Entrepreneur-salarié | Informatique, web | - |
| Pauline | Salariée de l'entité mutualisée | Accompagnement | - |
| Fabrice | Salarié de l'entité mutualisée | Informatique | - |

Au printemps 2018, les candidat.e.s ne se connaissent pas toutes et tous. Le « système d'acteurs » constitué par les élu.e.s CSE met ensemble des personnes qui se connaissent et d'autres qui se découvrent à cette occasion.

Pauline, permanente de l'entité mutualisée, a par exemple accompagné Lucas lors de son arrivée à Coopaname et pour le lancement de son activité. C'est d'ailleurs cette proximité qui a permis à Lucas de s'engager dans le CSE :

« Et donc c'est elle, à un moment, qui m'a... qui m'a parlé du CSE, ça se fait beaucoup comme ça, tu sais... (...) ... et donc, elle me l'a proposé, et j'ai tout de suite... repensé à mon expérience de DP, quoi, et en me disant, bon, maintenant, ça va être tout mélangé, essayons de voir, peut-être, pour le CHSCT, non, l'ex-CHSCT, comment on peut porter, dans ce CSE, le travail réel, quoi, tu vois. » (Lucas)

Alain connaît les deux élus permanents de la structure, Pauline et Fabrice, et un peu les autres pour avoir participé à de nombreux ateliers et événements collectifs organisés par la CAE. Pauline, pour sa part, a repéré Lucille qui se distingue par ses nombreux mandats de représentation du personnel, et reconnaît ne pas avoir très bien identifié les autres élus entrepreneurs-salariés.

Des expériences personnelles de représentation collective

Quatre élus sur les sept rencontrés ont une expérience « syndicale ». Leurs profils révèlent une appétence pour l'engagement collectif, qui s'est traduit par des adhésions et des prises de

responsabilités dans des structures professionnelles. De par leurs activités, ils ont également été amenés à côtoyer des IRP, à travailler avec des organisations syndicales. Lucille par exemple, a été secrétaire nationale du SYNAP, le SYndicat National des Attachés de Presse et des conseillers en relations publics. Elle a par ailleurs travaillé pour une organisation syndicale, en tant qu'attachée de presse, et pour des comités d'entreprise :

« J'ai été attachée de presse, responsable du service presse de la XXXX. En plus, moi, en général, j'ai bossé pour le Syndex, j'ai bossé pour le comité d'entreprise F. » (Lucille)

Lucille se définit d'ailleurs elle-même comme une « syndicaliste », notamment pour ce que cela dit de sa pension à s'intéresser aux autres, à ouvrir des discussions :

« ... en portage, au bout de 3 mois, mais sans doute parce que moi j'étais syndicaliste de base, donc j'avais l'habitude de parler à des gens qui sont tous occupés, ben j'avais la liste, je leur faisais un mot, je m'étais présentée à tout le monde, et puis... et puis, du coup, ben les gens, ils venaient me parler » (Lucille)

Romain est également militant et se mobilise pour la défense de sa profession :

« Moi je suis adhérent à la Fédération XXX depuis longtemps, je connais aussi des gens du syndicat. Donc je connais bien les deux. » (Romain)

Romane a été élue au CE de son entreprise, et a eu des mandats en commission de branche, dont une présidence de commission formation :

« Ouais, donc chez S., j'ai été 4 ans au CE. À l'époque, c'était 2 ans, donc 2 fois 2 ans, j'ai été... ouais, j'étais secrétaire du CE, à la fin. (Il) y avait des relations sociales très enrichissantes et intéressantes. »

« Donc voilà, donc je fais ça aussi. Et ça, pourquoi je fais ça, parce que... ben quand j'étais chez Douglas aussi, j'ai représenté mon entreprise dans la branche, d'accord ? Donc j'étais présidente de la commission formation, donc j'étais aussi en CPNEFP. Donc je connais bien tout ce système de gestion paritaire, à la fois de la branche »

Pour Pauline et Fabrice, il y a une proximité forte avec les milieux associatifs, l'économie sociale et solidaire. Pauline reconnaît cependant volontiers ne « rien connaître aux IRP ». C'est à l'occasion d'un séminaire consacré au dialogue social qu'elle découvre la thématique de la QVT et le rôle du CHSCT. Les informations de la direction de Coopaname confirmeront son intérêt pour ce sujet.

Lucas estime aussi ne pas être « un spécialiste du dialogue social », bien que cet univers ne lui soit pas totalement étranger, dans la mesure où il a eu l'occasion de travailler avec des IRP dans le cadre de ses nombreuses interventions en entreprise (Lucas).

Sans tomber dans un déterminisme exagéré qui verrait dans les expériences passées de chacun l'explication de leur engagement actuel, il est au moins intéressant de noter qu'une partie du CSE de 2018 a véritablement connu la représentation du personnel et le dialogue social (d'entreprise ou de branche) pour l'avoir pratiqué. Pour d'autres en revanche, il s'agit d'une nouvelle expérience. La variété de ces profils permet donc de réunir, au sein du CSE, des élus expérimentés et des élus qui découvrent le dialogue social. Pour toutes et tous cependant, le dispositif CSE reste une nouveauté, puisqu'il apparaît avec les ordonnances Macron de 2017.

Les entretiens réalisés permettent de se faire une meilleure idée des motivations des candidat.e.s. Si la volonté de s'impliquer (encore) plus dans la coopérative est partagée par toutes et tous, certain.e.s y verront aussi une occasion de découvrir le dialogue social et la représentation du personnel, et d'autres la possibilité de faire progresser des dossiers déjà engagé et qui leur tiennent à cœur.

Les motivations à l'engagement

S'impliquer pour la Coopérative est probablement la motivation la mieux partagée. Il s'agit notamment d'améliorer l'existant, de donner de son temps, de sa disponibilité. Fabrice voit dans sa candidature la possibilité d'agir réellement sur la CAE, de faire progresser ses idées – une possibilité qui lui avait été refusée dans d'autres environnements professionnels :

« 'fin, là, pour moi, y a un lien plus fort avec le CSE, à ce moment-là, c'est qu'en fait, ben moi, je rejoins (une grande association nationale), parce que je suis militant avant tout, et... et donc, j'ai des tas d'idées, de choses que je voudrais mettre en place. Et là, on va me freiner, mais très très vite, en fait, ou on va me remettre à ma place » (Fabrice, permanent)

Lucas souhaite faire profiter la coopérative de son expertise en ergonomie, tandis qu'Alain souhaite aller plus loin dans sa démarche d'investissement personnel dans le fonctionnement de la CAE :

« J'ai mon diplôme d'ergonome depuis l'année dernière, et donc je me suis dit pourquoi pas, et peut-être alors... dans le CSE, y a toujours un peu les mêmes... 'fin, CE, CHSCT, DP, on retrouve quand même les mêmes attributions, et je me voyais, moi, plus peut-être sur le volet CHSCT. » (Lucas)

« Alors, pourquoi je suis allé au CSE, c'était... déjà, je suis devenu associé seulement en décembre dernier, à Coopaname. Donc c'était aussi la demande de m'investir encore un peu plus dans la coopérative (...) De toute façon, moi, dès le départ, je m'étais dit que si j'entrais dans cette coopérative, c'était pour devenir associé, c'est-à-dire c'était pour... pour la faire fonctionner, 'fin, pour m'investir, parce que, moi je... j'ai pas pris la coopérative comme une société de portage salarial, en fait... de base. » (Alain)

Découvrir les relations sociales correspond à une autre motivation, évidemment pour celles et ceux pour qui cette dimension de la vie de l'entreprise n'est pas déjà connue. C'est le cas notamment pour Alain et Pauline :

*« Ben en fait, je me suis dit, tiens... **en fait, y a aussi la notion d'apprendre quelque chose, encore, pour moi, y a une notion de curiosité**, à me dire que, quelque part, Coopaname te permet d'apprendre, 'fin, de continuer à apprendre, et à te donner l'opportunité d'investir du temps dans des fonctions qui sont pas du tout les tiennes au démarrage, ou... auxquelles tu peux te dire, ben tiens, ça m'intéresse, mais... (...) Ouais, de me dire, j'apprends des choses, aussi, parce qu'on est formé, aussi, un peu... c'est vrai que, je dirais qu'aujourd'hui, j'ai pas encore mis le nez dedans... si, ce matin, y avait encore un article dans Le Monde éco, sur le CSE, et j'ai dit, ah ouais, tiens, il faudrait quand même que je m'y penche. C'était intéressant, la CFTC... » (Pauline)*

« tout simplement parce que j'en ai entendu parler, parce qu'ils parlaient des élections du CSE, que j'avais entendu, justement, l'histoire des représentants du personnel qui avaient démissionné, donc je savais que c'était quelque chose d'un peu délicat, d'un peu

compliqué... en plus, c'était une nouveauté, parce que personne... puisque c'est une nouvelle loi, donc personne ne connaissait... cette chose-là, si je puis dire... et que j'ai vu l'occasion, justement, de m'investir encore un peu plus dans la coopérative, et notamment pour développer quelque chose de nouveau, du coup. Être le forgeron qui allait forger... (rire) la nouvelle entité, si je puis dire.(...) donc quand y a eu cette histoire de mise en place du CSE, je me suis dit, ben, c'est l'occasion de... d'y aller, quoi, du coup. » (Alain)

Enfin, troisième motivation, **la possibilité de faire aboutir des projets innovants** ou des idées auxquelles les élu.e.s tiennent, et qui voient dans le CSE une opportunité de les porter. C'est le cas de Fabrice par exemple, qui s'intéresse aux achats groupés sous la forme d'une « place de Lucashé » :

*« J'ai aussi intégré le CSE, parce que donc y avait la partie **place de Lucashé**, qui m'intéresse, donc j'ai essayé de mettre en place une... **des achats groupés**, et ça n'a pas... abouti, en interne, or je pense qu'avec d'autres appuis donc d'entrepreneurs, ça peut reprendre. Donc y avait déjà eu un projet qui avait été apporté, dont j'avais revu les difficultés, et pour autant, c'est pas passé, et, sur la partie monnaie, aussi, complémentaire, où je suis... très déçu, parce qu'on n'arrive pas, 'fin, on n'arrive pas à se donner le temps nécessaire, et qu'on pourrait le porter... à travers le CSE. » (Fabrice)*

Ou bien encore l'idée d'un fonds de solidarité, évoqué par Pauline :

*« Je pense aussi... j'espère qu'on arrivera à mettre des choses en place, ou... ou c'est pareil, tu vois, de me dire... moi j'aimerais bien, qu'il y ait un **fonds de solidarité**, par exemple, pour des... des activités qui Lucashent moins bien, et... mais ça, c'est plus général à Coopaname, c'est pas le QVT, c'est pas le CSE, c'est... ou peut-être que si, j'en sais rien, et de se dire, comment... » (Pauline)*

Romain pour sa part, appréhende aussi la dimension d'éducation populaire que le CSE pourrait porter, et qui contribuerait à créer davantage de lien entre les coopanamiens (voir les ambitions pour le CSE, plus bas) :

*« Typiquement, j'aimerais faire **une visite au familistère**, je connais pas, c'est Stéphane qui en était fou dingue, de ce truc-là, là... je crois qu'il a organisé une visite là-bas, il aimerait en refaire, mais typiquement, voilà, faire une journée comme ça, parce que c'est aussi, je pense que ça répond aussi à une attente, c'est ce que j'ai dit l'autre fois à la réunion, c'est que y a... un des gros manques de Coopaname, c'est que les gens souffrent de ne pas se connaître. » (Romain)*

Le CSE en lui-même constitue d'ailleurs une innovation stimulante du point de vue des élus. Ainsi, s'il peut permettre de porter des projets, il est lui-même un projet innovant :

« deux challenges, du coup, le premier, ben c'est de mettre en place une entité qui n'existe pas, qui est nouvelle, que personne connaît, personne ne sait ce que ça va vraiment donner, d'une façon générale, que ce soit à Coopaname ou ailleurs... et... le... le fait aussi de mettre ça dans Coopaname, parce que tout ce qui est représentant du personnel, CE, dans une coopérative telle que Coopaname, (...) 'fin, c'est un truc à inventer, quoi. Comment on va faire en sorte que cette entité soit utile à tout le monde, quoi, en fait, du coup. » (Alain)

Entre les projets innovants et les dossiers plus « classiques » de Coopaname, les élu.e.s ont de nombreuses ambitions pour le CSE. Lorsque nous les rencontrons au printemps, au moment de

leur élection, ils évoquent surtout la participation des entrepreneurs-salariés au « gouvernement » de la coopérative, et les questions de santé au travail...

Les ambitions pour le CSE vues par les élu.e.s, au moment de leur élection

Les élu.e.s semblent s'être appropriés les thématiques principales de la Coopérative pour en faire des dossiers susceptibles d'être pris en charge par le CSE. En ce sens, le CSE se présente ici comme un espace supplémentaire, une opportunité de plus pour porter les ambitions de Coopaname, plutôt qu'un espace de confrontations entre des conceptions opposées ou concurrentes de la coopérative. On peut comprendre le soutien de la direction dans ce contexte particulier où le CSE est collectivement pensé comme un nouvel outil au service de l'ambition partagée de développement du lien social, de soutien à l'activité des entrepreneurs-salariés et à la vigilance par rapport à la santé au travail et au risque d'épuisement professionnel.

- Venir au contact des Coopanamien.ne.s, favoriser l'expression et la circulation de l'information

Malgré l'abondance d'occasions de s'exprimer à Coopaname – lors d'ateliers, d'universités éphémères, de séminaires, de réunions, etc. –, deux difficultés persistent. D'une part, ces occasions sont souvent saisies par les mêmes personnes. La majorité des coopanamien.ne.s, malgré la perspective commune du sociétariat, reste éloignée de ce bouillonnement collectif. Le CSE pourrait être le support privilégié et légitime pour ouvrir un espace d'expression, centré sur le travail et l'emploi, qui permette de centraliser les revendications des entrepreneurs-salariés. Cette ouverture est également présentée comme une condition d'appropriation du CSE par les coopanamien.ne.s :

*« Faire parler... 'fin, demander, quoi, **demander aux coopanamiens quelles sont un peu vos attentes**, et puis, moi aussi, dire clairement ce que je... veux et souhaite amener. Et ce que je ne souhaite pas faire. Voilà, pour que... » (Romain)*

*« Et j'ai présenté ma candidature, en disant, justement, moi je viens non pas pour représenter les petits, **mais je viens pour que la parole circule vraiment.** » (Lucille)*

*« Dès qu'un coopanamiens aura quelque chose... 'fin, aura des demandes, des interrogations, aura des volontés, aura des choses, ben **ils pourront passer par nous**, et puis après, c'est après tous les comités, etc. » (Alain)*

D'autre part, l'expression n'est pas la décision. Lors d'entretiens formels comme lors des échanges plus informels, un sentiment d'insatisfaction (ou de légère frustration, de dépit) s'est exprimé à propos de ces moments collectifs d'échanges, intéressants mais qui restent en suspens. Comme s'il existait plusieurs niveaux de discussion et d'échange, renforcés par la distance à la coopérative, le manque de connaissance de son fonctionnement, qui différencie la population coopanamienne selon ses capacités (et son intérêt) à participer aux différentes discussions et notamment à celles qui « comptent » :

*« C'est pour ça que j'en parle, voilà. Après, on voit comment on fait, mais il faut que les gens s'expriment, parce que les gens s'expriment pas, dans... pour moi, dans la coopérative. On parle beaucoup, mais c'est la même chose quand je... j'ai une formation qui s'appelle « S'écouter pour mieux s'entendre ». **Tu vois, ben c'est exactement ça, on parle beaucoup, mais on ne dit pas.** » (Lucille)*

« Ben, déjà, c'est d'orienter, parce qu'en fait, les personnes savent pas, la plupart des commissions vraiment actives, 'fin... la première... 'fin moi, les premières questions que je me suis posées, et que je vois encore aujourd'hui, c'est qu'ils savent pas comment, justement, cet... comment ça tourne. Là-dessus, on a un schéma, un petit truc, on a des choses qui circulent, mais c'est relativement faible, et **sinon, c'est les plus anciens, qui maîtrisent, et qui... voilà.** Qui vont diffuser aussi (...) **c'est plus sur la vie démocratique en soi**, aussi, c'est que je vois qu'on a quand même des réelles difficultés, y a des décisions qui sont... 'fin, qui sont prises, mais y a un... on s'améliore là-dessus, même sur le projet XX, d'ailleurs, c'est qu'on diffuse pas assez d'informations... **on prend tellement de temps... les décisions sont pas réellement arrêtées, donc on ne sait jamais à quel moment diffuser réellement de l'information.** » (Fabrice)

« Oui oui oui, alors c'est vrai que... **parfois, ce qui est reproché, on parle, on parle... on refait le monde, bon. Mais les actes... sont pas toujours... mais... bon, moi je... ouais, je crois que, ce qui est important, tu vois, on le voit bien, nous, en ergonomie, en fait, c'est la mise en débat, c'est vachement important, quoi, quand t'as mis ça, c'est d'une richesse... Alors, quand tu mets trop en débat, effectivement, ça peut poser problème, mais, à la limite, je dirais, vaut mieux avoir trop de débats que pas assez, quoi.** » (Lucas)

Le CSE peut jouer le rôle d'intermédiaire, favoriser l'expression des salariés vers la direction, et faciliter la diffusion d'informations de la direction vers les salariés. Le CSE est pensé comme un relai, une interface qui viendrait compléter les dispositifs existants :

« Et donc, en tant que membre du... 'fin là, je me dis qu'on pourra être... 'fin, déjà, retransmettre des tensions, qui aujourd'hui sont, soit ignorées, soit elles sont pas... 'fin, elles sont pas diffusées, on en connaît une partie, mais elles viennent pas jusqu'à la direction, et puis... donc là, plutôt équipe interne, aujourd'hui, et... même au niveau des entrepreneurs, elles sont traitées par une personne, qui peut dissimuler... 'fin, voilà... on a eu le départ d'un... d'un chargé d'accompagnement à la retraite, on a pu voir que, oui, y avait des tas de choses qui avaient été... dissimulées, cachées, enfin... donc ça, je me dis, ça peut aussi, pour les entrepreneurs, être un autre relais... **Ouais. Pour diffuser des informations générales, et puis même, pour leurs tensions, quoi, de se dire, ils ont aussi un... un autre relais... aujourd'hui, que leur porte d'entrée, qui est...** » (Fabrice)

« c'est-à-dire que, après, y a aussi sans doute certaines informations qui passent plus ou moins de l'entité aux coopanamiens, aussi. Après y a... alors, je dirais pas qu'il y a de la rétention d'informations, j'irai pas jusque-là, mais c'est vrai que, on est plus ou moins au courant des choses, alors que c'est vrai que logiquement, on fait partie de la coopérative, etc., on est censé tout savoir, mais après... voilà, donc effectivement, je sais pas trop ce qui s'est passé à ce moment-là, mais ils ont tous démissionné, y a plusieurs mois de ça, déjà, maintenant, c'était en... je sais pas, octobre, novembre, un truc comme ça, 'fin je sais plus » (Lucas)

« lors d'une réunion, j'ai croisé un coopanamiens qui avait plein de questions, et qui justement, se disait, mais nous, quand on a des problèmes, on s'adresse à qui ? Donc voilà, ce qui prouve **qu'il y en a quand même qui auraient besoin de... d'avoir un intermédiaire entre eux et... l'entité de Coopaname**, si je puis dire, en fait. La direction, etc., quoi. Parce qu'il disait, ben voilà... 'fin, on disait, en même temps, tu peux aussi t'adresser directement, que ce soit à Luc, que ce soit à... » (Alain)

L'expression et l'information sont deux voies pour renforcer le lien entre les coopanamiens et la coopérative, c'est-à-dire de faire vivre encore davantage et pour un plus grand nombre le principe de gouvernement qui la caractérise. Ce principe se heurte notamment aux usages, qui pourraient évoluer justement grâce à une plus grande facilité d'expression et une meilleure information :

« Coopaname, y a des inconvénients, des avantages, des bonnes et des mauvaises choses, ça c'est sûr. Après, la première chose, le truc important, c'est d'essayer de faire en sorte que les gens se sentent concernés par Coopaname, parce que je vois que quand même, y en a beaucoup qui... qui se sentent pas concernés par Coopaname, tout simplement. Ils s'intéressent pas à ce qui s'y passe, ils viennent jamais aux réunions... on les voit jamais, on sait même pas qui ils sont... comme je vous disais, pour eux, c'est une société de portage... c'est donc... juste une société de service, quoi, quelque part, qui sont à leur service, si je puis dire, donc c'est essayer de... de faire comprendre que Coopaname, c'est un peu autre chose, c'est... c'est... 'fin, faire plus ressortir le côté coopératif, c'est-à-dire on est ensemble, on peut faire des choses ensemble... » (Alain)

Toutes ces démarches de fluidification de l'information visent à rapprocher les coopanamiens de la coopérative, mais également à répertorier les points susceptibles d'être améliorés. Ainsi, améliorer la situation des entrepreneurs-salariés est une autre ambition des élu.e.s du CSE.

- Améliorer la situation, rompre l'isolement, protéger du *burn-out* et de la précarité

Les ambitions de la CAE sont élevées. Elles puisent dans les registres de l'éducation populaire, de la solidarité, évidemment du modèle coopératif, ou encore de l'émancipation et de la citoyenneté. Pour autant, ces ambitions se heurtent parfois à la complexité, à la précarité et à la fragilité des situations vécues par les entrepreneurs-salariés. Le CSE est présenté par les élu.e.s comme un instrument susceptible d'améliorer ces situations, en améliorant le fonctionnement de la CAE :

« J'avais déjà dit à S. que je voulais rentrer, que ce qui m'intéressait, c'était effectivement de gratter, d'arrêter avec le tout va bien. Moi, j'adore le tout va bien, mais de dire, ça ira encore mieux si on peut identifier... et tenter de régler, puisqu'on dit qu'on a des principes, il faut les appliquer. » (Lucille)

« Moi, le rôle de vigie. Moi, c'est un rôle de vigie, pour moi, clairement. Un rôle de vigie, parce que le CA, il administre et il gère, et nous, on est une vigie qui soulève les problèmes, et qui demande un calendrier pour les régler, hein, mais moi, voilà... moi, je suis une vigie... » (Lucille)

« Là où j'ai aussi été amené, donc, à me dire, c'est intéressant d'intégrer le CSE, c'est lorsqu'on a eu une étude sur les conditions de travail, qui a été faite, et j'ai toujours pas eu le bilan, le résultat... donc je sais que c'est allé en direction, et y a eu tout un tas de demandes... alors, bon nous, les choses qui nous gênaient le plus, c'est... bon, y a le bruit, ça c'est très très très agaçant... y avait un sujet sur la lumière, alors c'est un sujet que j'ai dû prendre, par exemple, la lumière, j'ai... ça faisait 4 ans qu'il était question de changer, donc... » (Fabrice)

La question de la QVT est souvent mise en avant lorsqu'il s'agit d'aborder les ambitions du CSE. Sous la thématique de *burn-out* se retrouve la crainte de l'épuisement au travail, de l'isolement et de la solitude des entrepreneurs-salariés, de leur précarité qui peut contribuer à un surinvestissement insoutenable à terme, qui mettrait en danger les personnes :

« Mais par exemple, moi, j'avais bien aimé... y avait deux filles qui travaillaient sur la QVT, qui nous avaient fait une proposition pour justement, nous, équipe (permanente), tu sais, de travailler sur la nutrition, travailler sur le sommeil, et travailler sur le... y avait sommeil, nutrition, et... activité physique, et... ça avait été une première ébauche, justement, pour... elles avaient fait 3 ateliers où l'équipe tournait dans la journée, pour un peu... en fait, c'était bien de l'avoir lancé, mais c'était pas... c'est dommage, c'était trop léger, 'fin... »(Pauline)

« ... le mandat de l'ancien CHSCT reste toujours, et j'aurais presque tendance à dire, c'est peut-être par là qu'on pourra peut-être appuyer les missions du CSE, tu vois, parce que... alors, c'est... y a des choses qui ont été faites au CHSCT, à... beaucoup de choses, par les mandats précédents, notamment des enquêtes, en fait, sur la qualité de vie, sur... les... les questions des RPS, etc. » (Lucas)

« je verrais plus le CSE, tu vois, sur l'angle des... de l'amélioration des conditions de travail, et... peut-être... nous, ce qu'on apporte en ergonomie, pour améliorer les conditions de travail, c'est d'aller voir qu'est-ce qui se passe, quel est le travail réel, tu vois. Et... je me dis qu'il y a peut-être des choses à faire. Tu vois, donc... moi je suis d'une nature optimiste, alors bon... (rires) » (Lucas)

L'amélioration du quotidien, la vigilance par rapport aux conditions de travail et d'emploi peuvent permettre de réduire les risques de l'entrepreneuriat-salarié. Parmi les risques, il y a évidemment la précarité financière et même le risque de basculement dans la pauvreté :

« Avec des gens qui sont partis de Coopaname, que je... qui sont toujours mes copains... que Coopaname a pas spécialement vus, parce qu'ils font pas partie du truc, et qui ont dit, je m'y suis pas senti à l'aise... **ben là, j'avais plus rien à la maison, j'avais plus rien à manger...** j'ai été saisi, j'ai failli vivre dehors... là, je me dis, ah quand même... » (Lucille)

Ces différentes dimensions peuvent se retrouver dans une autre ambition du CSE, formulée par les élu.e.s : celle de rompre l'isolement, de faire vivre la dimension « coopérative » de la CAE et d'en faire un support de lien social. Il s'agit en quelque sorte d'aller chercher les « invisibles » de la coopérative, celles et ceux qui par choix ou par nécessité, n'investissent pas la dimension collective. Or, bien plus qu'une croyance de principe dans les vertus de l'intégration, il y a derrière ce lien les possibilités d'entraide, de solidarité, d'attention qui peut éviter ou limiter les risques de dégradation des situations :

« on est 700, y a 200 temps pleins, ou à peu près... tu regarderas les chiffres, mais en fait, tu vois... **moi, finalement, je vois toujours les mêmes personnes.** Et encore, y en a un qui m'a fait remarquer que, je lui ai même pas fait un clin d'œil, je suis rentrée, j'étais à la bourre, et je lui ai pas dit bonjour, donc tu vois... mais si tu veux, allez... grosso modo, **tant qu'on est une centaine, c'est déjà bien**, et puis c'est tout. » (XXXXXX)

« Et moi, je trouve que par exemple... en rigolant, on a des entrepreneurs qui, on se rend compte qu'ils arriveront pas à développer leur activité, mais qui ont un tel affect avec la coopérative que... **ouais, il faut créer une amicale**, quoi, c'est-à-dire que... ils ont envie de donner du temps, mais ils pourront pas donner... de fait, ils pourront pas développer leur activité. Mais par contre, d'un autre côté, ils pourront, en fait, peut-être nous... ouais, ils viennent nous voir, en disant, ben tiens, j'aimerais bien faire ça, mais en fait, ils y arriveront pas, mais ils ont un tel affect avec la coopérative, parce qu'ils sont... parce qu'ils sont... reçus comme un être humain, quoi. Eh ben, je dis, il faut une amicale. En fait, en gros, il

faudrait l'association des cooanamiens, qui sont peut-être pas entrepreneurs, mais qui ont envie de donner du temps, donc des fois, en effet, y en a certains qui ont envie de juste donner du temps, ou d'apporter un truc, et ça fait partie... » (Pauline)

Les points de vigilance

Si les ambitions sont nombreuses, et les moyens limités, il y a également quelques points de vigilance qui sont abordés durant les entretiens du printemps 2018. La plupart ont été évoqués précédemment, car ils constituent des points structurellement en tension dans l'espace de la coopérative : la nécessité de positionner le CSE dans le système de gouvernement de Coopaname, la tension / contradiction entre l'identité d'entrepreneur et celle de salarié.

- La surabondance de commission et le rôle de guichet unique du CSE ?

L'un des points qui avaient posé problème aux précédentes IRP et qui implique une attention particulière est le périmètre d'intervention du CSE dans un environnement déjà bien doté en commissions et instances de délibération / décision. Pour Lucille comme pour Lucas, le CSE peut au contraire venir en appui et en complémentarité de l'existant, mais également de contrôle des pratiques :

« Et en disant, si on n'est pas là, le conseil d'administration ou les... voilà, ben il va avancer en aveugle, parce qu'il aura pas les bons outils... après, on peut dire qu'on est contre ou d'accord, après voilà, après... de toute manière, c'est des votes, donc voilà. Mais l'idée, c'est important pour... pour justement le conseil d'administration. (Lucille)

« ... je pense que cette instance, ça peut aider quand même à fédérer, tu vois, les initiatives, et à garder aussi quelques gardes-fous, quoi, pour... le règlement... parce que la... oui, Coopaname, là, ils ont vécu aussi la transition... moi, quand j'étais rentré, à l'époque, c'était un accompagnement individuel, des entrepreneurs salariés. Et donc maintenant, ils passent à un accompagnement collectif. Donc c'est... c'est bien, en soi, c'est pas mal, mais après... 'fin, ça serait intéressant de voir... parce que déjà, quand c'était, donc, y avait des problèmes avec les chargés d'accompagnement quand c'était individuel, mais je suis pas certain que les problèmes aient complètement disparu avec l'accompagnement collectif, tu vois. Et donc... y aurait des choses à explorer, tu vois... pour voir, en terme d'organisation, ce qu'on pourrait... mettre mieux, et peut-être aussi mieux connaître ce travail de... du chargé d'accompagnement, quoi, tu vois ? » (Lucas)

- La double identité d'entrepreneur et de salarié

Comment l'entrepreneur-salarié est-il entrepreneur, et comment est-il salarié ? Comment chacun.e apporte sa réponse en fonction de ses préférences, de son parcours, de ses attentes et de ses besoins ? Pour certains, l'entrepreneur-salarié est d'abord un salarié, mais « d'un autre genre » (Lucille). Pour d'autres, il est surtout un patron, un indépendant. D'autres encore souhaitent dépasser ce cadre d'analyse pour surmonter la tension. La citation suivante illustre bien la difficulté à tenir les deux dimensions :

« C'est vrai que le... on a vécu, le syndicalisme que l'on connaît, il est issu des grandes avancées sociales du 20^e siècle, en fait... et c'était des avancées, où effectivement, les salariés se sont élevés parce que les patrons les exploitaient, quoi (...) mais est-ce que, à l'avenir, est-ce que ça sera pas ça, un petit peu, de dépasser cet affrontement... tout en le dépassant pas complètement, parce que... les patrons peuvent te... toujours aussi revenir exploiter »

« ... voilà, on n'a quand même pas de patron, le seul patron c'est nous, donc si on est sympa avec nous, on peut dire que notre patron est sympa » (Alain)

Surtout, cette tension est réactivée à propos de la question des moyens dont devrait disposer le CSE pour fonctionner. Cette question est épineuse car elle renvoie à la « part mutualisée », qui elle-même renvoie à la question de l'importance donnée à la dimension collective de la coopérative par les entrepreneurs-salariés. Il s'agit donc d'une question centrale et structurante du modèle coopaname. Elle se manifeste par exemple autour des heures de délégation, qui ont vocation à être payées aux élu.e.s entrepreneurs-salariés, sur le budget de l'entité mutualisée. Les élus de l'équipe permanente prenant sur leurs heures de travail salarié le temps nécessaire à la représentation du personnel.

Et pour les élu.e.s, cette situation pose question, soit parce qu'il s'agit de ressources issues de l'activité des autres entrepreneurs-salariés, soit parce que le temps passé en représentation collective est un temps pris par chaque élu sur le développement de son activité :

*« Le CSE, c'est un organe collectif. Ça veut dire que... ça peut pas servir de... même si les heures de délégation sont payées, c'est les sous que... **c'est des sous de Coopaname, quand même.** Et moi, je suis associée, c'est-à-dire que... (...) décembre, tu vois, quand on m'a dit, ben voilà, tu vois, y a 10 % de ce que t'as gagné qui... et là, brusquement, tu te dis, ah oui... » (Lucille)*

« alors voilà, dans Coopaname, par exemple, dans le CSE, là, mais effectivement, le temps que je passe au CSE, je le passe pas sur mon job, quoi. Et, donc... » (Lucas)

Lucille a une formule intéressante pour résumer la situation :

« je l'ai toujours dit, le patron en moi dit que c'est trop cher, mais le salarié dit que ça va très bien. » (Lucille)

La tension entre l'identité d'entrepreneur, associée à l'indépendance et à l'autonomie, et l'identité de salariée, associée à l'appartenance à une communauté de travail et d'emploi, se retrouve enfin au niveau du rapport des entrepreneurs-salariés aux formes de contrôle que peut effectuer le CSE sur les conditions de travail, comme nous l'avons évoqué plus haut avec le cas des personnes voyant d'un mauvais œil les déLucashes du CHSCT vis-à-vis d'elles.

Enfin, la double appartenance entrepreneur-salarié se traduit aussi par une très grande diversité d'exercice du travail, qui est un véritable défi pour le CSE :

*« ah ouais, tu veux bosser que 2 jours, mais moi, je vais bosser 5... je bosse 5 jours, par semaine, quoi. Même si je suis dans la coopérative... y a des fois, c'est... des fois, je trouve que... **y a cette confrontation entre le modèle sociétal dans lequel on vit, et puis le modèle que chacun a envie de développer,** et qu'il peut faire dans la coopérative, et... et ben... c'est pas facile. Mais je trouve que c'est super, en fait, quelque part... et en même temps, je me dis, ouais, mais est-ce que c'est pas aussi, des gens qui sont cadres, qui ont en effet... eu des parcours de vie, grâce à leurs études, donc ils peuvent se permettre ça.» (Pauline)*

Les critiques d'un monde syndical

L'engagement dans le CSE et pour le dialogue social ne signifie pas pour autant une sympathie particulière vis-à-vis du monde syndical. Nous l'avons vu à plusieurs reprises, les deux univers

ont tendance à s'ignorer réciproquement. Leurs modèles culturels, leurs références, leurs traditions les éloignent, bien que de nombreux points communs pourraient contribuer à les rapprocher. Les facteurs d'éloignement, en tous cas, jouent aujourd'hui bien plus que les facteurs de rapprochement. Interrogés sur leurs perceptions du syndicalisme, les élu.e.s au CSE de Coopaname en dressent des portraits peu flatteurs... Si le principe de leur utilité n'est pas remis en question, leur fonctionnement fait souvent l'objet de critiques, produisant des rapports teintés d'ambivalence vis-à-vis de ces organisations à la fois proches et lointaines :

« alors moi, les syndicats... à la fois... je trouve ça extrêmement utile, et en même temps je suis extrêmement méfiant dans les syndicats... »

« la notion même de syndicat, moi, je trouve, est quelque chose d'essentiel, parce que les salariés, comme on dit, ils ont besoin de représentants et d'être défendus, parce qu'on sait très bien que s'il y en avait pas... 'fin, on a bien vu ce qu'il y avait quand y en avait pas, hein, 19^e siècle, etc., voilà, c'était plus de l'esclavagisme que du travail, donc voilà, c'est utile. Mais en même temps, c'est le problème de tout organisme, c'est-à-dire qu'à partir du moment où des personnes ont un certain pouvoir, voilà, ils ont un peu tendance à l'exploiter... » (Alain)

« Et puis voilà, après, je trouve que c'est un outil politique atroce, et je pense qu'il y a vraiment... par contre, y a des militants qui sont super intéressants » (Romain)

Fabrice enfin, dont une partie de la famille était salariée à la SNCF, évoque aussi cette représentation ambivalente entre nécessité du syndicalisme et réserves sur l'état des relations sociales, considérées comme conflictuelles.

« Moi je m'y reconnais pas, déjà, à titre individuel, dans aucun syndicat... je vois qu'il y a... pour moi, ils auraient une place importante à jouer... mais c'est pas dans la configuration actuelle de... c'est trop conflictuel, du coup, la posture qu'ils prennent, j'y verrais pas l'intérêt, du coup, du tout, d'avoir la présence de l'un d'entre eux au sein de Coopaname. Surtout qu'on n'est pas... 'fin, y a pas une... même représentativité, mais de nos intérêts, finalement, au sein du syndicat, tu vois, donc y a une forme de... bon, pas d'archaïsme, mais de non-reconnaissance, en tout cas, de notre mode de fonctionnement. Qu'est-ce que je peux te dire d'autre sur les syndicats... ouais, non, après, j'ai pas... 'fin, je... j'y vois pas du tout une forme d'engagement de ma part, je... pour l'instant... j'y verrais, si j'avais rejoint la SNCF, par exemple, mon frère, ou... 'fin, quasiment toute ma famille est là-bas, et moi, à leur place, contr... 'fin, ils l'ont... aucun d'entre eux l'a fait, mais moi, à leur place, j'aurais rejoint un syndicat, parce que j'y vois vraiment une forme de... vu que les informations sont très descendantes, qu'ils ont aucun autre pouvoir de transmettre des... 'fin de... d'exprimer ou d'obtenir quoi que ce soit, je trouverais ça normal. Et en même temps, tout en voyant que c'est très conflictuel, et que les propos sont dénaturés, qu'ils sont... enfin, bon. Après, sinon, ma copine est D... 'fin, elle est responsable aux ressources humaines, et... donc après, oui, j'ai une... j'ai une certaine... j'ai plutôt une mauvaise image, l'école de commerce, on l'a suivi, on a fait une formation sur l'histoire des syndicats... » (Fabrice, permanent)

Ces quelques verbatims ne rendent pas compte des représentations du fait syndical et des organisations syndicales à Coopaname. Pour y parvenir, un autre travail d'étude serait nécessaire avec un échantillon bien plus représentatif. Cependant, il est intéressant de voir, chez les élus du personnel, une forme d'attraction-répulsion ou d'attitude ambivalente vis-à-vis du syndicalisme,

dont l'esprit de solidarité, de défense des salariés, et l'utilité même ne sont pas remis en cause – ces dimensions font d'ailleurs écho aux valeurs de Coopaname par bien des aspects – mais dont les modes de fonctionnements, réels ou supposés, paraissent éloignés des pratiques coopanamiennes, tout du moins dans leurs représentations générales.

3. Le CSE de Coopaname à l'épreuve des faits : 10 mois après l'élection

L'objectif de cette monographie était de saisir les motivations et l'engagement d'entrepreneurs-salariés et de salarié.e.s d'une CAE dans la représentation collective des travailleuses et travailleurs, et de confronter ces motivations et engagements initiaux à la réalité du mandat. Le « moment CSE » de Coopaname au printemps 2018 nous a donné l'opportunité de suivre ce qui paraît de prime abord relever de l'in vraisemblable : la mise en place d'un CSE dans une CAE, ou l'improbable greffe d'une instance centrale du salariat dans un univers qui s'est évertué à le repenser complètement au prisme de la coopération d'activité.

Nous avons vu les efforts déployés pour rendre cette implantation envisageable, notamment au niveau de la production d'un cadrage politique et d'un argumentaire élaboré permettant de justifier et de légitimer la présence d'IRP dans la coopérative. Coopaname fait d'ailleurs figure de pionnière sur ce dossier et le volontarisme de sa direction en faveur d'une véritable mise en œuvre des IRP mérite d'être souligné. Ces IRP sont notamment pensées comme des espaces supplémentaires susceptibles de faire vivre le projet coopératif, qui est lui-même défendu par la direction. En ce sens, la double appartenance à l'entrepreneuriat et au salariat permet ici d'orienter les forces vers un même objectif : celui d'une meilleure intégration des entrepreneurs-salariés pour de meilleures conditions de travail individuelles et collectives.

Nous avons vu également que ces principes se heurtent à des difficultés, propres à l'entrepreneuriat-salariés, et spécifiques à Coopaname. La diversité des profils notamment qui génère une grande variété de situations, rend difficile la représentation collective. La réalité vient sans cesse contrarier les ambitions élevées de la coopérative.

Qu'en est-il du CSE ?

En février 2019, nous avons repris contact avec quatre élus pour recueillir à nouveau leur témoignage, cette fois avec quelques mois de pratique dans l'exercice de leur mandat au sein du nouveau CSE élu au printemps 2018. Nous avons pu échanger avec Romane, maintenant à la retraite, Romain, Fabrice et Alain. Les conditions de réalisation de l'enquête ne nous ont pas permis de prendre contact avec les autres élu.e.s reconstruit.e.s au printemps 2018.

Des témoignages de Romane, Romain, Fabrice et Alain, il ressort que le CSE de Coopaname a bien survécu à sa période de lancement : « le CSE va bien ! ». Deux départs – pour raisons professionnelles – viennent cependant réduire encore un peu plus l'équipe déjà peu nombreuse des élu.e.s du personnel. En ce début d'année 2019, il apparaît surtout qu'il est encore trop tôt pour apprécier ce que le CSE de Coopaname peut ou ne peut pas faire : les élu.e.s ont pris leurs marques, ils ont investi une salle qui fait office de bureau, se sont répartis dans les commissions existantes, ont été saisis pour donner leur avis sur le changement de modèle économique. Pour Fabrice, les choses n'avancent d'ailleurs pas assez vite à son goût. Les membres du CSE ont organisé une fête pour favoriser le lien entre les coopanamiens, l'une des priorités évoquées lors des entretiens du printemps 2018 – rompre l'isolement, inciter au collectif. Un projet de bibliothèque dans les

locaux de la Salamandre est en cours de réflexion en février 2019. L'élaboration de questionnaires, la mise en place de permanences dans les différents établissements sont également des sujets abordés par le CSE, comme les questions de conformité des locaux. Les sujets, en ce début de mandat, ne manquent pas.

Romane témoigne d'un « super travail d'équipe, avec une vraie volonté d'avancer ». En pratique, elle estime consacrer au moins 2 jours par mois au CSE. Mais la tension de l'entrepreneur-salarié est toujours présente. Si, à ce jour, chacun déclare ses heures de délégation sans qu'un contrôle strict ne soit fait, « on est pas à bouffer les heures parce qu'on en a, parce que ça coûte à la structure »... Alain confirme : « tout le monde ne note pas ses heures... » La confiance mutuelle permet également cette souplesse, qui reste donc dans le cadre du plafond d'heures global dédié au CSE.

Fabrice estime de son côté que le démarrage se fait lentement, progressivement. Des améliorations dans le mode de fonctionnement du CSE pourraient aider à le rendre plus dynamique et plus productif. Les premiers mois d'existence montrent un collectif qui apprend à travailler ensemble et à s'emparer du dispositif. C'est aussi l'avis de Alain, pour qui les temps de réunion deviennent de mieux en mieux organisés, sur le modèle des réunions du conseil d'administration. Fabrice évoque aussi des temps de réponse de la part de la direction qui pourraient être raccourcis, et des collaborations qui pourraient être renforcées.

Pour les quatre élu.e.s interrogé.e.s en février, malgré certaines réserves que l'on peut attribuer au démarrage et aux évolutions des relations avec la direction qu'implique l'apparition de cette nouvelle instance, l'optimisme est de rigueur et il y a un plaisir à travailler dans le cadre du CSE qui est évoqué dans les entretiens. Chacun trouve au moins un dossier sur lequel s'investir et qui l'intéresse : organisation de manifestations collectives et culturelles, réflexions sur le harcèlement, participation au CA, santé et qualité de vie au travail, etc. Concernant Romane par exemple, il apparaît que cette expérience lui a permis de considérablement évoluer depuis ses premières représentations : « je suis persuadée que ça sert, maintenant, il faudrait que ça se sache ! »

Annexes

Site internet de Coopaname :

« Une vitalité du débat démocratique au quotidien »

- deux à trois séminaires d'associé.e.s par an prolongent l'assemblée générale,
- des commissions d'associé.e.s rendent compte au conseil d'administration de l'état d'avancement des travaux qui leur ont été confiés :
 - vie démocratique,
 - recherche,
 - modèle économique de la coopérative,
 - relations extérieures et communication,
 - développement économique des activités.

- des réunions mensuelles se tiennent dans chaque établissement : chacun, quel que soit son statut cooanamien, peut s'exprimer et être entendu sur toutes les grandes questions concernant la vie de la coopérative,
- des universités a-saisonnées, temps de coagitation collective ouverts à tout.e.s, sont régulièrement organisées pour faire vivre et construire ensemble le projet de Coopaname

Chapitre 4.

Quelles régulations collectives dans une école du numérique ?

École Oméga

Camille Dupuy, François Sarfati

Introduction

Contexte de la recherche et choix du cas d'étude

Laboratoire de la « société liquide » (Bauman, 2006), le monde de l'informatique et du numérique permettrait d'observer à la loupe les évolutions les plus récentes du marché du travail et, de manière concomitante, du management contemporain et de l'action collective. Le mythe de la *start-up*, comme petite entreprise amenée à devenir grande, repoussant les modèles hérités des bureaucraties d'antan débouche sur un rejet, pensé comme fondamental, de l'idée même de hiérarchie. L'« entreprise libérée » (Getz, 2017) serait ainsi comme a-hiérarchique, renvoyant au mythe d'organisations « hétérarchiques » qui se caractériseraient par la faiblesse des liens hiérarchiques revendiquée comme une position structurale favorisant l'innovation et que l'on observe par exemple dans les nouveaux médias aux Etats-Unis (Stark, 2009) comme en France (Dupuy, 2016). Dans ces espaces, des jeunes patrons détendus jouent au *baby-foot* avec leurs « collaborateurs » (Sarfati, 2012). D'un point de vue plus politique, les acteurs de la Silicon Valley, temple du développement numérique, produisent des discours qui oscillent entre libertaires et libertariens (Lallement, 2015 ; Alexandre, 2018). Moins d'État, moins de règles, moins de contraintes serait bénéfique à l'économie et, ce faisant, au développement humain.

Loin de cette image, des travaux d'économistes (Fondeur et Sauviat, 2003) et de sociologues (Berrebi-Hoffman et al, 2007 ; Stevens, 2012) ont montré l'existence de régulations et de structures collectives, remettant ainsi en cause l'image faussée de *start-ups* sans règles ni hiérarchies (Turner, 2006). Pour poursuivre ces travaux, l'ambition de cette monographie est de mettre au jour les modalités de régulation dans cet espace atypique et faiblement syndiqué qu'est le secteur numérique. Comme y invite la convention de recherche, nous interrogeons ainsi la place que les évolutions du travail et de l'emploi dans ce secteur laissent à l'action collective, qu'elles semblent fragiliser.

Présentation du cas et des données d'enquête

Pour cela, nous avons enquêté au sein d'une école de formation aux métiers du numérique, l'École Oméga. Fondée en 2013 par l'équipe pédagogique d'une école concurrente (École Alpha), elle repose au départ sur les fonds personnel d'un homme d'affaires français. Cette école non reconnue par l'Etat, entièrement gratuite, est ouverte sans condition de diplôme aux 18-30 ans ainsi qu'à quelques plus de 50 ans en reconversion professionnelle. Le campus parisien sur lequel nous avons enquêté accueille environ 2 700 étudiants. Elle dispose en outre de plusieurs antennes en région et à l'étranger. Environ quarante personnes (aux statuts variés, *infra*), réunies dans le

« staff », concourent à la faire fonctionner. C'est auprès de cette communauté de travail que nous avons enquêté.

Notre enquête a démarré en février 2018 par une visite de l'école et un entretien avec une chercheuse en sciences sociales qui en avait fait l'un de ses terrains d'enquêtes. Cet entretien préliminaire nous a permis de comprendre l'organisation de l'Ecole Oméga et de prendre de premiers contacts. Après des échanges courriels avec l'équipe dirigeante, nous avons commencé une enquête monographique dans cette école à partir de mars 2018 qui repose sur des observations et des entretiens. Nous avons conduit 27 entretiens et plus d'une vingtaine de journées d'observations, à deux ou seuls. Nous avons conduit des entretiens avec des travailleuses et travailleurs à tous les niveaux hiérarchiques : fondateurs, membres de l'équipe dirigeante ou travailleuses et travailleurs plus récemment recrutés. Nous avons également rencontré des personnes ayant quitté l'école, soit pour prendre des responsabilités dans une entité proche d'Oméga, soit pour faire autre chose (la séparation s'étant faite avec ou sans heurts selon les cas). Environnement de travail largement jeune et masculin, nous n'avons rencontré que 7 femmes et seulement 5 personnes âgées de plus de 32 ans. L'ensemble des personnes rencontrées l'ont été de proche en proche ou à la faveur de nos observations. Celles-ci ont eu pour lieu principal l'*open-space* qui regroupe trois des quatre pôles de travail (infra). Notre enquête a porté sur les parcours de ces personnes (personnel et professionnel), leur intégration à Oméga (en tant qu'étudiant-e ou directement comme travailleur-se), leur activité de travail (description, inscription dans une équipe, organisation des prises de décision, etc.) et leurs mobilisations individuelles (notamment sur la négociation des rémunérations et des congés) et collectives. Notre ambition est ainsi d'analyser la manière dont ces travailleurs exercent leur activité et font collectif.

1. Histoire et projet

Une école pour former « les artistes du numérique »

L'Ecole Oméga est fondée en 2013 à l'initiative d'un milliardaire français. Le financeur part du constat d'un manque de travailleurs formés aux métiers du numérique :

« Depuis 20 ans le principal problème de mon métier est toujours le même : comment recruter des talents, comment trouver les développeurs dont nous avons besoin pour concevoir les logiciels qui vont nous permettre de créer des produits innovants »³.

Son ambition est grande : former les jeunes (notamment décrocheurs du système traditionnel) aux métiers de demain et ainsi contribuer au rayonnement économique de la France :

« La croissance économique future de la France est précisément liée à la capacité d'innovation et de transformation digitale de nos entreprises. Le manque de développeurs compétents retarde ces projets de transformation, eux-mêmes sources d'autres emplois »⁴.

Pour cela, il fait appel à une partie de l'équipe pédagogique de l'Ecole Alpha, école privée formant aux métiers du numérique aux frais de scolarité élevés (entre 6500 et 8500 euros par an selon l'année d'études). L'ambition de la nouvelle école est d'offrir une formation équivalente mais qui soit entièrement gratuite et ouverte sans condition de diplôme aux 18-30 ans (ainsi qu'à quelques plus de 50 ans en reconversion professionnelle). C'est sur cette base que se lance

³ Extrait du site internet de l'Ecole Oméga.

⁴ Extrait du site internet de l'Ecole Oméga.

« l'aventure Oméga ». Le directeur général de l'Ecole Alpha est contacté par le financeur qui lui expose son ambition de former les jeunes aux métiers du numérique :

« Il me dit : « Ecoute, j'ai envie de monter une Ecole parce que j'ai vu des étudiants de chez toi qui sont super bons, qui n'ont pas forcément les moyens de poursuivre à l'Ecole Alpha, ou qui n'ont absolument pas les moyens d'y accéder. Il y a un problème, on n'en a pas assez, donc je voudrais voir ce qu'on peut faire pour faire une Ecole, pour fabriquer des tops informaticiens dont on a besoin. [...] Je lui réponds : « On n'a pas le pognon, tu es gentil, on n'a pas le pognon », il dit : « Mais moi j'en ai ». Voilà, et puis il me dit : « Combien ça va coûter ? », je lui dis : « Il y en a pour 100 millions », il me dit : « Ce n'est pas cher, on y va ». C'est vraiment ça qui s'est passé. On a mangé, je suis parti avec un chèque de 100 millions, en disant : « Voilà, tu montes l'Ecole Oméga ». (Malygos, fondateur)

Le directeur de l'Ecole Alpha constitue alors autour de lui une équipe composée de ses plus proches collaborateurs d'Alpha à qui il propose de monter avec lui cette nouvelle école. Comme dans les salles de marchés étudiées par O. Godechot, la nouvelle entité se construit en venant débaucher le chef de salle et les membres jugés les plus efficaces de son équipe (2001). Nos enquêtés qui ont participé à la fondation de cette école, qu'ils soient d'anciens dirigeants ou étudiants de l'école payante nous ont tous raconté l'esprit d'« aventure » et de « promesse » qui entoure la création.

« Au final, c'était un peu la promesse de pouvoir... [...] Là avec un milliardaire qui finance derrière, on se disait qu'on pouvait un peu plus expérimenter. [...] Toutes ces promesses de faire, pour résumer, un Alpha en mieux, ça nous a pas mal pris à ce moment-là. » (Nefarian, fondateur).

« Donc c'est vrai que ça faisait... mais y avait un côté excitant, aussi, de tout... de monter tout le projet, quand même. » (Bolvar, CDI à Oméga).

A son lancement, les fondateurs escomptent ainsi que l'école « va permettre de créer 1000 emplois directs par an »⁵ : *« Voilà. Donc la mission Oméga, c'était d'identifier 10 000 talents et de former 10 000 talents au numérique dans les dix ans qui viennent. Voilà, c'est très simple. » (Malygos, fondateur).*

Ainsi, l'intérêt général éducatif est mis en avant par ses fondateurs, comme chez ce jeune développeur qui a quitté Alpha pour l'Ecole Oméga avant de prendre la responsabilité de son campus aux Etats-Unis :

« Je crois vraiment que j'ai une mission (enfin, entre guillemets), que chacun on a une mission et qu'on doit... construire le monde de demain pour qu'il soit mieux. Sachant qu'on est déjà dans un monde qui est super. Mais comment il faut faire pour que ça aille mieux ? [...] Je me dis que la solution à tous les problèmes, c'est l'éducation. Donc je suis dans l'éducation. » (Korialstrasz, fondateur)

Finalement, l'Ecole Oméga est avant tout un organisme de formation gratuit avant d'être une entreprise numérique.

« Tu vois, encore une fois, j'ai commencé par bosser pour Médecins du monde, Aides, Action contre la faim, tout le monde associatif, là, et j'ai toujours eu ce côté-là, en fait, un peu philanthropique, quoi. Et c'est vrai que ce projet, moi, j'ai toujours adoré [...] tu te dis, putain, 9 ans d'études, pour qu'une école fonctionne, pour que des gamins soient formés,

⁵ Communiqué de presse du 26 mars 2013.

etc., etc., ben c'est beau, 'fin moi, je trouve ça... je suis content de me lever le matin, quoi. [...] Il y avait ce côté philanthropique. Sinon, on compterait nos heures, celui qui commence à compter ses heures, c'est que... il a pas la... il voit autre chose, quoi. » (Benedictus, CDI à Oméga).

« Je pense que c'est un projet qui... qui est... enfin, on travaille pas pour Carrefour, on fait pas gagner de l'argent à un patron, ce qu'on fait, c'est une dimension très... j'ai envie de dire, caritative, quoi, enfin, je pense, y a une dimension qui est très d'aide des autres, et c'est vrai que, du coup... c'est pas juste un taf, quoi, c'est... c'est aider... enfin, moi, en tout cas, je le ressens comme ça, c'est venir le matin, et dire... comment est-ce que moi, ce que je fais, ça peut aider les étudiants » (Calia, CDI à Oméga).

Une pédagogie alternative

L'école est entièrement gratuite et ouverte aux jeunes sans condition de diplôme. Elle forme des codeurs qui pourront exercer dans différentes « branches » (web, système d'information, développement de logiciel, jeu vidéo...). L'intégration se fait à l'issue d'épreuves de sélection qui se déroulent sur un mois (juillet, août, septembre ou février). Le campus parisien sur lequel nous avons enquêté accueille environ 2 700 étudiants. Non reconnue par l'Etat, elle délivre des certificats et non des diplômes mais ses étudiants sont éligibles à l'ensemble des aides sociales étudiantes. L'école dispose aujourd'hui de plusieurs antennes en région et à l'étranger (même réseau informatique et mêmes supports pédagogiques mais gestion et nom différents).

L'originalité de cette école tient dans la pédagogie qui y est mise en œuvre et qui repose sur deux piliers (hérités de ce qui se fait à l'Ecole Alpha). D'une part, la durée de la scolarité n'est pas fixée à l'avance. Si elle est rythmée par certaines contraintes temporelles (par exemple, les étudiants doivent partir en stage au plus tard 18 mois après leur entrée à l'école), la scolarité ne se décompte pas en années d'études mais en compétences acquises (« les points d'expérience »). En somme, le certificat délivré par l'école ne vient pas attester d'un certain nombre d'années d'études mais de la réussite d'un certain nombre de projets, à l'instar des niveaux atteints dans un jeu vidéo (principe du « gaming »). D'autre part, les apprentissages ne reposent pas sur des enseignements dispensés par des personnes qualifiées mais sur une auto-formation et une évaluation des étudiant-e-s par les autres étudiant-e-s, qualifiée de « peer learning », lui-même calqué sur le principe du « peer-to-peer » issu de l'univers internet. Mis à part un devoir sur table individuel hebdomadaire, l'ensemble des projets peuvent / doivent être réalisés en équipes. Cela veut dire que chacun enseigne aux autres :

« Nous voulons que chacun d'entre vous participe à son éducation mais aussi à celle des autres et contribue de cette façon à la création d'une œuvre collective appelée Oméga, école 2.0 ou peer-to-peer à l'image du web collaboratif » (Malygos, fondateur).

La scolarité est ponctuée d'un (pour le certificat junior) ou deux (pour le certificat senior) stages. Les étudiants ont accès en permanence au parc informatique de l'école ainsi qu'aux espaces de convivialité. Sans communauté enseignante, les forces pour administrer cette école sont limitées. Environ quarante personnes concourent à la faire fonctionner.

Cette pédagogie semble particulièrement adaptée aux étudiants les plus éloignés du système scolaire. Les fondateurs partagent ainsi l'idée que le système éducatif français est trop rigide et ne permet pas de faire émerger des « talents » :

« Aujourd'hui les qualités pour réussir dans le monde du numérique sont différentes de celles validées par le système scolaire traditionnel » (Malygos, fondateur).

Cependant, après 5 ans d'existence, les étudiants sont de moins en moins divers, faisant craindre un effondrement du mythe de l'« école de la deuxième chance ». En effet, tous s'accordent pour dire que les profils des étudiants se « standardisent », les jeunes bacheliers venant progressivement grossir les rangs des étudiants à côté des non-diplômés et des jeunes en reconversion.

« On est en train d'aseptiser le cursus pour que des gamins de 18 ans s'y retrouvent, alors qu'à l'époque on faisait ça pour des gens qui étaient juste déscolarisés et qui étaient la plupart fous dans leur tête. Des trucs comme... un ancien qui s'appelait Zaz, d'ailleurs une élite, qui était ingérable, qui débarque en plein cluster, qui s'énerve, qui prend une batte de baseball, qui explose un Mac devant tout le monde... » (Jarod, CDD à Oméga)

2. Organisation du travail

Une organisation plate ?

L'organisation du travail à Oméga a été pensée au départ comme non hiérarchique avec la volonté de mettre à l'épreuve des formes de « hiérarchie plate » :

« On avait initialement une volonté d'avoir quelque chose d'assez... je dirai... plat comme système de management, avec pas forcément de hiérarchie qui était très définie, à la base. On s'est quand même structurés de façon... peut-être pas inconsciente, mais de façon naturelle. On s'est structurés sur on va dire quatre pôles. On a un pôle Administratif ; on a un pôle Systèmes d'information ; un pôle Intranet, qui va faire tous nos développements d'outils pédagogiques propres, parce qu'on a vraiment besoin de choses qui sont complètement spécifiques ; et un pôle Pédagogique, pour alimenter justement cet Intranet et designer les cursus, les projets. » (Drek, fondateur)

Encadré – Les pôles de travail

L'Ecole Oméga se divise en quatre pôles :

Un pôle administratif qui réunit les fonctions dites « support » : communication, finance et ressources humaines, relations publiques, design...

Un pôle pédagogique qui regroupe des personnes en charge de dessiner l'architecture de la formation (nombre de projets, étapes, spécialisation) et du suivi des étudiants (décrocheurs notamment).

Un pôle informatique en charge de gérer les systèmes d'exploitation de l'antenne parisienne et des antennes en province et à l'étranger.

Un pôle développement chargé de designer et de faire fonctionner les sites liés à l'école (présentation, candidatures, sites annexes).

Au moment de notre enquête, les trois derniers pôles étaient réunis dans une pièce unique (le « Jar ») tandis que le premier était à part. Ils sont désormais regroupés dans un même lieu. Dans l'espace, se mêlent des postes de travail et un bric-à-brac d'objets informatiques ou non.

Le projet de départ est bien celui d'un management plat. Toutefois au cours du temps, l'organisation a dû se structurer. Mais, cette structuration est pensée dans une division horizontale du travail, par fonction et non pas une division verticale. La hiérarchie se lit alors plutôt dans les rapports entre la technique et le non-technique. En effet, l'École Oméga reproduit des formes de distinctions entre les métiers. Plus l'acte professionnel est considéré comme nécessitant une expertise technique, plus la considération et le salaire sera important, comme c'est le cas également dans les industries financières entre les salariés du *front* (techniques financières) et du *back* (support) office (Godechot, 2011). Ainsi, au sein du « staff » d'Oméga, nous avons pu constater que les salariés des services administratifs sont généralement moins bien payés et reconnus que ceux des services plus techniques. En outre, au sein des services plus techniques, les salariés en charge de la pédagogie sont relativement moins bien payés que ceux de l'intranet qui eux-mêmes sont moins bien payés que ceux évoluant sur le système d'information. Les règles énoncées jusque-là s'appliquent tout particulièrement pour les salariés les plus récemment arrivés dans l'École.

Au-delà d'une réflexion portée sur le management par les fondateurs de l'École, le caractère a-hiérarchique de l'organisation se lit dans les entretiens :

« Du coup, nous, on n'a pas vraiment d'horaires... pas d'horaires, si on finit tard, le lendemain, on arrive vers 11h, 'fin tu vois, on essaie de s'arranger comme ça aussi, quoi. Mais on est, ouais, on est autonome... 'fin, tout le monde est autonome... et gère un peu son emploi du temps... voilà. » (Onyxia, fondateur)

Une variété de statuts

A Oméga, se côtoient une quarantaine de travailleurs et travailleuses (essentiellement des hommes) aux statuts divers⁶. Pour comprendre les logiques statutaires, il convient de repartir des parcours des travailleurs de l'École Oméga, en commençant par leur arrivée comme étudiants.

Les étudiants

Pour entrer dans l'École, les aspirants codeurs doivent passer une série d'épreuves de sélection qui commencent par un test administré en ligne. Le fait de passer ce test donne un statut d'*applicant*. En cas de réussite à ce test, l'*applicant* est invité à se présenter à la phase de sélection qui se déroule au sein de l'École, sur une durée totale d'un mois, en ayant la liberté de travailler quand ils le souhaitent au sein de locaux ouverts 24 heures sur 24. Durant cette période, les aspirants codeurs réalisent différentes activités en lien avec le code. A l'issue de cette épreuve, celles et ceux qui réussissent l'épreuve deviennent des élèves de l'École Oméga. Jusque-là, personne ne prétend travailler pour l'École. En revanche, en devenant élèves, ils accèdent à la possibilité de « faire des choses » au service d'Oméga. Ainsi, au sein des associations d'élèves, sont régulièrement recrutées des personnes prêtes à réaliser des activités d'exécution simple comme la surveillance des examens (les « tuteurs »).

⁶ Au cours de notre enquête, les arrivées et les départs dans la staff ont été nombreux, rendant difficile le décompte précis des travailleurs selon leur statut. Les effectifs de l'École se répartissent de la manière suivante : la moitié sont en CDI, environ 10% sont en CDD, 20% sont stagiaires, 20% sont bénévoles.

Les bénévoles

L'activité de travail pour ce qui est de sa réalisation concrète et quotidienne est en partie assurée par des étudiants de l'école. Ainsi, l'École recrute régulièrement, notamment parmi ces élèves engagés au sein de l'association des tuteurs, des *bénévoles*. Généralement, la période de bénévolat dure six mois, mais elle peut se prolonger une année entière. En devenant bénévoles, les élèves, qui bien qu'ils conservent leur statut d'élèves de l'École, deviennent membres du « staff » et à ce titre ont la possibilité de porter un t-shirt indiquant leur statut sur leurs épaules. Ils pénètrent alors le Jar, la salle réservée au staff de l'École. Lors de leur intégration en tant que bénévole, les étudiants ne disposent pas des compétences pour faire fonctionner l'école, que ce soit en termes techniques ou pédagogiques. Généralement intégrés 12 à 18 mois après leur première rentrée, ils sont formés à un langage informatique, le « C », qui est relativement simple. Les premiers mois consistent à les former à des langages informatiques plus complexes qui sont utilisés dans l'administration de l'école. Ils sont également chargés des tâches simples, comme la réparation des ordinateurs défectueux pour ceux du pôle informatique ou l'accueil des étudiants pour ceux de la pédagogie. Ils disposent de peu de temps pour avancer sur leurs projets de formation.

Dans ce sens, les premiers mois de bénévolat constituent une période de formation complémentaire à la formation dispensée par l'École Oméga. Ces premiers mois sont alors envisagés davantage comme une formation alternative à ce que les étudiants apprennent en « cluster » (dans l'école) plutôt que comme un travail :

« Je n'ai pas forcément l'impression de travailler parce que pour l'instant en vrai je n'ai pas vraiment les compétences pour faire des trucs de ouf, là pour l'instant j'apprends beaucoup et je ne fais pas beaucoup. [...] Ce qui est intéressant aussi, c'est qu'on a été recrutés pour un poste où on n'a pas vraiment de qualifications. Les trucs qu'on fait, je ne l'ai jamais fait avant, je n'ai pas eu de cours dessus, je découvre un peu. » (Malfurion, bénévole à Oméga).

« Premier entretien de ma vie [pour entrer comme bénévole au Jar], c'était un peu bizarre. Et... après, du coup moi ça m'intéressait donc oui j'ai... Je ne connaissais rien, chaque fois qu'ils me posaient une question : « Est-ce que tu sais faire ça ? », « Non », « Ça ? », « Non plus »... Je ne connaissais rien au web, je n'en avais jamais fait. [...] En gros, quand tu arrives, on te demande de faire divers exercices et... dont certains qui sont en fait des projets déjà de Oméga, mais on te demande de les faire dans un autre langage, du coup le Ruby on Rails, qu'on utilise sur l'Intra, la page qu'on écrit sur l'Intra. [...] Donc ça te prend environ un mois de faire tous les petits exercices qu'ils te donnent, et après ça tu es lâchée. On va te dire : « Alors tu vois la Production, tu peux faire tout ce que tu veux dessus ; amuse-toi ! » (Elune, bénévole à Oméga).

« L'aspect technique, ça n'intéresse pas beaucoup de gens en fait. Moi j'adore ça. Moi j'aime apprendre des choses en fait. Je m'ennuie quand je n'apprends pas. [...] Moi j'aime apprendre en fait. J'adore apprendre. Et... la SI c'est... tout à apprendre, les techniques, parce qu'il faut faire de l'infrastructure. Il faut que ça marche, comment tu peux... des mails, comment tu arrives à..., tu vois, à faire que..., je ne sais pas, qu'un mec puisse se connecter à n'importe quel poste avec le mot de passe, le machin, et retrouver le même truc. Ces trucs-là, c'est ultra intéressant. Et c'est vraiment... « Qu'est-ce que tu stockes, pourquoi tu stockes ça sur... Pourquoi... », tout est intéressant. » (Fandral, bénévole à Oméga)

Cet étudiant bénévole au pôle « intra » profite par exemple de son bénévolat pour se former aux systèmes d'exploitation, compétence qu'il souhaite mettre à profit ensuite dans le domaine du jeu vidéo dans lequel il souhaite par la suite trouver un stage.

« Le but c'est quand même d'apprendre un maximum de choses pour pouvoir partir en stage et avoir des stages vraiment intéressants. [...] J'aimerais bien partir en stage au Canada, dans l'idéal. [...] Et du coup oui, j'avais prévu d'apprendre plus de choses pour avoir plus de compétences à mettre sur mon CV et tout ça. [...] Pour apprendre des nouvelles..., des choses qui me serviront plus spécifiquement pour trouver un stage dans les milieux qui m'intéressent, le jeu vidéo. » (Malfurion, bénévole à Oméga).

Ces périodes permettent d'ailleurs de valider une partie du cursus.

« Mais j'aurais été rémunéré en expérience. En fait le bénévolat rémunère en expérience, comme les stages. » (Kael, stagiaire à Oméga)

Les stagiaires

Un entretien de fin de bénévolat est réalisé par le chef du pôle qui décide (la plupart du temps) du passage en stage. Parmi les bénévoles, la plupart sont ainsi ensuite recrutés comme *stagiaires*. D'une durée de six mois minimum, le stage est souvent prolongé une année entière. Les étudiants prennent alors en charge des tâches d'administration technique ou pédagogique de l'école. Ils développent ainsi des compétences plus approfondies qui sont transférables dans d'autres stages ou emplois. Cet étudiant par exemple est venu en stage à Oméga pour développer ses compétences techniques mais aussi relationnelles, la formation à Oméga étant uniquement technique :

« Moi je suis très technique, j'adore développer, c'est un truc qui me plaît beaucoup. A la Pédago il y a plein d'à-côté, notamment les aspects sociaux, [...] pour pouvoir gérer les problèmes entre étudiants, tout ça ; c'est un truc qui me plaît bien aussi, Je pense qu'à terme je retournerai vers une boîte où je ne ferai que de la technique mais... mais c'est un truc où je me suis dit : « Là je vais pouvoir développer des compétences à la fois un peu en management parce que là maintenant j'ai beaucoup de bénévoles que je gère, des compétences en langue, des compétences en écrit, en mails, en fonctionnel, etc. [...] Tout ce mindset un peu pro, je l'aurais peut-être moins eu ailleurs parce que ça n'aurait été peut-être plus que du dev selon moi. Ça aurait été un peu plus différent là-dessus. Là il y a tout l'aspect communication où j'ai pas mal pris un style selon moi, donc ça a fait quand même bien mûrir sur certains points. [...] Tu gagnes aussi en compétences sur les aspects un peu pratiques (je ne sais pas comment le dire autrement...). [...] J'ai pris pas mal en compétences sur des trucs... J'ai appris Python en arrivant au Jar, je n'en ai jamais fait avant. Donc maintenant je suis assez fluent avec ce langage-là, je sais faire pas mal de choses avec. J'ai appris pas mal de trucs en technique que je ne savais pas faire. » (Kael, stagiaire à Oméga)

C'est alors explicitement que dans plusieurs entretiens, des étudiants bénévoles ou stagiaires mentionnent l'intérêt de cette période dans leur curriculum vitae.

Comme les bénévoles, leur scolarité est en générale mise entre parenthèses. Pour les étudiants qui entrent dans le « staff », les règles sont donc claires. Les périodes de bénévolat et de stage sont un passage obligé avant un éventuel recrutement en contrat salarié.

Les salariés

A la fin du stage, rares sont celles et ceux qui sont embauchés comme *salariés* (CDD ou CDI) et encore plus rares ceux qui parviennent à s'installer dans un poste, acquérant ainsi le statut d'*ancien*. Cette ascension est réservée à quelques-uns ayant profité de dispositions et d'une conjoncture favorables. C'est par exemple le cas de Gargamel. Entré comme étudiant à Oméga en novembre 2013 après avoir passé trois ans dans une école privée de cinéma, il devient bénévole au service vidéo où il effectue deux mois de stage. Il complète sa période de stage par quatre mois au pôle développement du Jar. Il est formé par les deux responsables du pôle à la gestion de l'intranet de l'école. L'équipe étant encore en expansion, il est recruté en CDI. Lorsque ses deux responsables démissionnent coup sur coup – l'un pour prendre la direction du campus américain, l'autre pour monter une nouvelle école en Asie – il se retrouve sur ce pôle le plus compétent malgré sa faible ancienneté :

« Je me retrouve le seul mec, qui est là, qui est là depuis le début de l'intra [pôle développement] et qui sait comment ça marche ». Il en prend alors la direction en octobre 2016. Cette évolution lui donne l'impression d'avoir un avenir – « une mini carrière » - à Oméga : « J'ai peut-être l'espoir, un jour, d'avoir un poste de management... J'aurais très envie d'être son [au directeur adjoint] bras droit, en fait » (Garrosh, CDI à Oméga). Les autres sont irrémédiablement poussés vers la sortie (infra).

Les fondateurs

Les membres du staff les plus anciens appartiennent *de facto* à la caste des *fondateurs*. L'École a été fondée par une équipe qui travaillait auparavant au sein d'une autre école d'informatique, qui a été débauchée à cette occasion (*supra*). Au-dessus d'eux, le *financeur* incarne une figure respectée par toutes et tous. Dans les entretiens chacun se plaît à parler de lui en l'appelant par son prénom, pour montrer une forme de proximité avec ce dernier.

Quel que soit le statut, l'accès au statut de staff ouvre les portes à une nouvelle géographie. Alors que les étudiants peuvent librement arpenter les clusters (open space de plusieurs centaines de mètres carrés servant de salle de cours, ils n'ont qu'un accès restreint au Jar. Après avoir badgé à l'entrée du Jar, ils peuvent s'adresser aux staffs faisant l'accueil du Jar, mais en prenant bien soin de rester derrière la ligne de démarcation tracée au sol. Comme pour mieux rappeler la règle, les contrevenants se voient rappeler à l'ordre. Nos observations ont montré que les étudiants n'ont le droit de franchir cette ligne que quand ils y ont été invités par un membre du staff. Le plus souvent cette invitation leur est faite quand ils viennent passer un entretien de sélection, pour rejoindre le staff. L'entretien se déroulant régulièrement sur la terrasse extérieure à laquelle on accède par le Jar. Être staff, c'est donc avoir le droit d'être libre de ses mouvements dans l'école.

Un recrutement endogame

Dans cette école, les processus de recrutement sont faits de manière endogame au sein du vivier des étudiants. Les premiers recrutés sont des anciens de l'École Alpha. Pour les plus âgés, aujourd'hui membres de la direction de l'École Oméga, ils y occupaient déjà des fonctions de direction. A leur départ d'Alpha, ils se sont attachés des étudiants d'Alpha qui travaillaient (comme stagiaires, salariés ou auto-entrepreneurs) pour cette école. Une fois l'École Oméga montée, ce

sont les étudiants de cette nouvelle école qui sont venus grossir les rangs du « staff » (comme bénévoles, stagiaires ou salariés). Les recrutements se font ainsi uniquement parmi les pairs assurant une forte endogamie parmi les travailleurs.

« Alpha, c'était un peu consanguin, et... c'était que de la cooptation tout le temps. [...] Alors des gens venant d'Alpha, ayant été débauchés d'Alpha, et... des étudiants d'Alpha qui avaient fini, qui nous ont rejoints, et c'était essentiellement ça. On est reparti dans la consanguinité. » (Bolvar, CDI à Oméga)

Plus, ce recrutement se fait généralement par cooptation après que les membres du « staff » aient repéré des étudiants prometteurs. Cela a été le cas de par exemple de Garona recrutée au Jar un an et demi après sa rentrée à Oméga. Elle est très investie dans la vie de l'école où elle occupe des fonctions de tutrice et de médiatrice et est régulièrement volontaires pour les visites organisées. Elle est repérée par le responsable de l'équipe pédagogique (Gul'dan) qui l'invite à postuler pour un poste au Jar :

« Jusqu'à ce que je parte en trek au Népal, début 2017... ouais, c'est ça, début 2017, et je reçois un mail... un texto de Gul'dan, le charismatique chef de l'équipe pédagogique... [...] Je l'avais croisé à une ou deux soirées de l'école, on avait un peu discuté, enfin... je l'avais un petit peu croisé dans l'école. [...] Donc je reçois un texto au Népal, en plein trek, dans les Annapurna... [...] Voilà, complètement improbable. Oui, bonjour Garona, c'est Gul'dan, de la pédago, j'aurais voulu te parler... est-ce que tu as un moment pour qu'on s'appelle ? [...] Et là, il me dit cash, je sais pas si t'as vu, on a ouvert un poste au Jar, et j'aimerais que tu postules. [...] Je lui ai demandé [pourquoi] après, et il m'a dit, très énigmatiquement, parce que je pense que tu peux parler à des gens à qui nous, on peut pas parler. »

Cela a également été le cas de Garithos recruté à l'administration après seulement six mois d'école. Etudiant très actif de l'école, il a notamment monté le bureau des élèves (BDE), il est rapidement repéré par l'équipe administrative. Entré en stage à l'administration pour 6 mois, il décroche ensuite un contrat à durée déterminée puis indéterminée au bout d'une année.

Cette endogamie se poursuit dans les carrières qui se prolongent en dehors de Oméga. Par exemple, plusieurs anciens Jariens (comme Garona et Gul'dan à Amsterdam et Jarod en Finlande) ont été recrutés par des écoles franchises de l'Ecole Oméga pour en assurer la direction générale. A leur tour, ils se sont attachés les services des étudiants-salariés de l'Ecole Oméga puis de leurs propres étudiants une fois l'école montée.

« Mais là on va mettre une clause comme quoi ils n'ont pas le droit de débaucher, parce que sinon c'est n'importe quoi. Il y a des gens qui vont partir, qui partent, qui sont partis. » (Drek, CDI à Oméga)

Cette proximité participe à la constitution d'une équipe de travail soudée autour d'une culture commune incarnée par le port du même uniforme « Staff ». Au-delà des différences de statut entre bénévoles, stagiaires, CDD et CDI, la catégorie indigène de « staff » doit ainsi être soulignée. Être staff, c'est d'abord avoir le droit de porter le même Tshirt que les autres. Un Tshirt au logo de l'école, qui comporte l'inscription staff sur les épaules. Cet uniforme est porté quotidiennement par la quasi-totalité des effectifs. Du nouveau bénévole au directeur de l'école, chacun arbore un Tshirt dans un état plus ou moins décent selon l'âge dudit Tshirt. Une de nos enquêtées témoigne ainsi de l'« esprit communautaire » qui anime ce groupe (Fabienne) ; un autre des « solidarités » entre ses membres (Loïc) et ils sont nombreux à souligner la bonne

« ambiance » qui y règne. Un ancien Jarien raconte ainsi : « Ils [le staff] font tous partie de ma famille, je demande généralement des nouvelles aux gens, et je leur en donne » (Korialstrasz – ancien CDI à Oméga). « On est tous une bande de potes » renchérit un autre (Nefarian – ancien CDI au Oméga). Au cours de nos séances d’observations, nous assistons ainsi non seulement à des moments de travail mais aussi à de nombreuses festivités : apéritifs tardifs et alcoolisés ou encore barbecue sur la terrasse de l’école. L’un de nos enquêtés nous racontent par exemple, alors que nous le rencontrons dans une période intense de travail, ne dormir chez lui que le week-end. Il n’estime pas cependant travailler tout le reste du temps :

« Je rentre chez moi, quand même, un week-end sur deux, un truc comme ça, mais... [...] Genre, hier soir, je sais pas, à 18h, on arrête de bosser, on part à côté, on boit 2, 3 coups avec les collègues, et on revient, du coup j’ai bossé jusqu’à 23h, aider des dossiers, là, et là je monte, et tous les collègues faisaient l’apéro là, quoi. [...] Puis après, je me dis, quelle heure il est, du coup j’étais parti, puis tu t’arrêtes, puis tu rencontres des candidats, du coup tu t’arrêtes, et puis finalement tu te retrouves à fumer une clope, deux clopes, trois clopes, à discuter, tu refais le monde avec eux. [...] On a ce confort-là ici, c’est un peu comme la maison, ici. C’est un peu trop ça. [...] T’as le canapé, la télé, le jacuzzi, t’es quand même plutôt bien, quoi. C’est peut-être mieux que la maison. » (Garithos – CDI Oméga)

Cependant, cette appartenance au « staff » est limitée dans le temps.

Une expérience limitée dans le temps

A part pour la « caste » des fondateurs et quelques autres salariés anciens, pour la plupart issus de l’Ecole Alpha, travailler à l’Ecole Oméga ne doit pas être envisagé dans la durée mais constituer une étape courte en début de carrière. Les jeunes étudiants recrutés au sein du « staff » vont y acquérir certaines compétences avant de partir les exercer dans d’autres univers professionnels. Cette conception est très largement revendiquée par l’équipe dirigeante de l’Ecole Oméga, reproduisant ainsi ce qui se passait précédemment au sein de l’Ecole Alpha.

« On n’a pas une volonté de sédentariser les gens. » (Neltharion, fondateur).

« Globalement il y a un truc qui est entendu, c’est qu’on considère qu’ils ne vont pas rester plus de trois ans, tout confondu. [...] Parce qu’on pense que ce n’est pas bon pour eux. [...] Parce que ce qu’on leur propose n’est pas assez intelligent. Le travail qu’on leur propose au Jar n’est pas au niveau qu’ils ont en faisant Oméga. Parce qu’on n’a pas des complexités... Ils sont faits pour aller gérer des réseaux, ils ne sont pas faits pour gérer le Jar. » (Malygos, fondateur).

Ce fonctionnement est reproduit au sein des autres campus, comme nous l’explique par exemple le directeur du campus américain sur sa gestion de l’effectif de travailleurs étudiants :

« Six mois, un an. Le plus court ça a été dix jours, parce qu’il s’est fait recruter. Donc dix jours à l’avoir. Après je les dégage. [...] Il faut qu’ils aillent apprendre autre chose plus loin. »

Pour les étudiants qui entrent dans le « staff », les règles sont donc claires. Les périodes de bénévolat sont souvent préalables à un stage mais peu donnent lieu à un passage en contrat salarié et dans tous les cas, même pour les salariés, le temps de présence doit être court.

« Les règles du jeu, elles sont claires depuis le début [...] Et puis c’est juste, c’est juste pour tout le monde, que tu ne restes pas ici..., entre guillemets « Ce n’est pas une planque ». Ce

n'est pas fait pour que tu restes ici pendant trois ans, et tu ne laisses pas la place à d'autres étudiants qui pourraient être motivés et qui vont apporter leur jeunesse et un peu de leur motivation, pour faire des choses. » (Fandral, stagiaire)

Ce dispositif permet pour la direction de disposer régulièrement de nouveaux talents :

« C'est un truc... bon. Ça évite qu'on s'encroûte, ce qui n'est pas mal aussi. Parce qu'une structure comme Oméga, ça s'encroûte vite. Très vite ça prend des réflexes, des espèces de façons... [...] Ils font ça parce que... ils croyaient que c'était comme ça qu'on faisait. Il y a une espèce de... de retour à la normale assez... assez classique qui s'installe. » (Malygos, fondateur).

Mais certains managers sont critiques envers ce système qui tend à une forme d'« exploitation » des étudiants.

« Mon équipe j'essaie assez vite qu'ils aient des salaires et qu'ils aient des trucs comme ça, parce que c'est chiant de... d'exploiter quelqu'un au bout et... [...] Je n'ai jamais essayé mais je pense que la période de bénévolat, elle est obligatoire. Après, j'essaie qu'elle soit la plus courte possible, et généralement au bout de deux trois mois, j'essaie de demander à ce qu'ils deviennent stagiaires. » (Nefarian, ancien CDI à Oméga)

« On prend des stagiaires, on les fatigue jusqu'à ce qu'ils en aient marre, et puis après ils se cassent. On prend de nouveaux stagiaires. » (Nefarian, ancien CDI à Oméga)

Ce fonctionnement permet alors de tester la motivation des étudiants et de sélectionner les plus résistants :

« Après, si t'es pas content, la porte, elle est grande ouverte ! » (Benedictus, CDI à Oméga).

Cette logique renvoie à l'intégration par les étudiants d'une logique de professionnalisation de plus en plus mis en avant au sein de l'enseignement universitaire. Mais cette logique prive l'Ecole Oméga des talents les plus précaires financièrement. Cette étudiante a réussi exceptionnellement à intégrer le Jar sans une période préalable de bénévolat. Bénéficiant d'une « création de poste » pour prendre en charge les partenariats entre Oméga et les autres écoles, sa période de stage (6 mois) constitue une période de pré-embauche dont la transformation en contrat salarié est quasiment garantie lors de son recrutement. C'est à cette condition (période de faibles revenus limitée à 6 mois) qu'elle a accepté de prendre le poste, ne pouvant financièrement demeurer plus longtemps sans revenus. En effet, à 27 ans, elle vit en couple en région parisienne. Malgré une longue expérience professionnelle avant son entrée dans l'Ecole, elle ne bénéficie pas d'allocation de la part de Pôle Emploi (elle a été radiée) et ni d'aide financière de sa famille.

« La période de bénévolat je la trouve longue. C'est vrai que moi j'avais postulé pour le Jar, quand on m'a dit : « C'est six mois de bénévolat »..., si j'avais le chômage, en soit, ok, pourquoi pas. [...] Mais sans chômage, sans revenus, ce n'est pas possible. Pour moi je pense qu'ils se privent de certains profils qui ne peuvent pas faire six mois de bénévolat, qui pourraient être intéressants et motivés. [...] Après, le fait d'être en stage, clairement ça me fait chier. [...] J'aurais eu un CDI, à côté de chez moi avec un poste intéressant, j'aurais eu les deux en même temps, j'aurais peut-être plutôt pris le CDI, pour avoir aussi une certaine sécurité. Il y a ce problème un peu d'insécurité. » (Maïev, stagiaire à Oméga)

Les étudiants qui bénéficient de ces périodes de bénévolat et de stage sont en fait ceux qui sont les mieux dotés financièrement et scolairement, à l'image de ces étudiants. Benjamin est étudiant bénévole. Après une scolarité sans encombre (baccalauréat scientifique mention très bien et une

licence de mathématiques), il travaille comme assistant dans l'Education Nationale pendant deux ans puis intègre l'Ecole Oméga en novembre 2017 puis le Jar comme bénévole en juin 2018 (pôle SI). A son arrivée à Paris, il bénéficie d'une allocation pour la formation dispensée par Pôle Emploi de 600 euros par mois et d'un logement gratuit mis à disposition par sa famille. Pour lui, le revenu n'est donc « pas un souci ».

Fandral a travaillé plusieurs années (en SSII) avant d'intégrer l'Ecole Oméga. Le début de sa scolarité (novembre 2016), sa période de bénévolat et de stage sont couverts par son allocation chômage (1300 euros par mois) puis par une allocation formation (600 euros par mois), qui se cumulent pendant la période de stage avec l'indemnité de 900 euros de l'Ecole Oméga.

Florian quant à lui est stagiaire depuis huit mois au pôle pédagogique quand nous le rencontrons, après six mois de bénévolat. Il est soutenu par sa famille et a contracté un prêt en arrivant en Ecole qu'il a utilisé pour financer sa période de bénévolat. Aujourd'hui, il touche 900 euros d'indemnité de stage et 250 euros de bourse étudiante.

« J'avais calculé 15 000 pour ma première année. Et j'ai dû faire une rallonge de 5 000 parce que j'ai fait mon bénévolat. Et j'ai décidé de sacrifier cette période de stage pour faire une période de bénévolat. » (Cenarius, stagiaire à Oméga)

Par ailleurs, cette logique fondée sur le *turn-over* des étudiants fragilise la communauté « staff ». Elle fait courir le risque d'une forme de délitement du groupe.

3. Place des syndicats

A l'Ecole Oméga, il n'y a pas d'organisations collectives représentant les salariés. Comme souvent dans les petites structures, les régulations se font de gré à gré sur un mode interpersonnel. La gestion des plannings, des congés ou encore des rémunérations se fait alors soit de manière individualisée entre les travailleur-se-s et le directeur, soit de manière autogérée (pour les tours de gardes par exemple, des membres du staff devant être présents jours et nuits pendant les trois mois d'été qui accueillent les épreuves d'entrée dans l'école). L'organisation collective est vue dans sa dimension revendicative et contestataire, vision assez répandue parmi les jeunes travailleurs (Bérout *et al.*, 2018). Ainsi, lorsque l'on interroge un salarié sur la possibilité de regrouper les salariés dans une structure collective (lors d'une négociation salariale), celui-ci nous répond.

« Le but ce n'est pas non plus de se monter contre les patrons. On les aime bien les patrons ! »

Cependant, cette absence contrevient aux obligations légales. En effet, au-delà du seuil des 11 salariés – qui y est dépassé – doivent être organisées des élections professionnelles ou bien dresser un constat de carence en cas d'absence de candidat. Cette dimension qui semblait jusqu'alors complètement éludée fait l'objet de réflexion depuis l'arrivée d'un nouveau DRH. Mais ce n'est pas tant la volonté de donner la parole aux travailleurs que celle de se mettre en conformité avec la loi qui joue, ce qui là encore se retrouve classiquement dans les petites structures (Béthoux, Mias, 2015).

4. Autres modalités de régulation

Régulations autonomes de la charge de travail

L'organisation du travail est souple et les régulations semblent peu nombreuses. Au cours de nos entretiens et de nos observations, tous témoignent de l'autonomie dont ils jouissent dans leur travail. Sans ignorer les hiérarchies, l'activité de travail se déroule de manière assez fluide et libre. Les contrôles quotidiens entre pairs ou par la hiérarchie sont faibles. La sanction du travail mal fait vient en fait du non-passage en stage (ce qui est rare) ou en contrat salarié (ce qui est plus courant).

Concrètement, la coordination est assez lâche et repose sur des outils peu formalisés. Par exemple, au sein du pôle développement, le responsable du pôle a mis en place un « trello » c'est-à-dire une liste des tâches à réaliser dans laquelle officiellement chacun peut piocher. Chacun choisit, en accord avec les membres de son pôle, la tâche à effectuer et se fixe un délai pour la réaliser. Ceci dit, les tâches ingrates y sont souvent délaissées aux bénévoles, comme nous le raconte cette jeune arrivante :

« Il y a forcément des trucs genre... chiantes, que personne n'a envie de faire...[...] Ben... ça marche que... Généralement c'est en mode : le responsable demande à X ou à Y de le faire, et puis X et Y disent : « Elune ? »... (rires) Et puis c'est moi qui fais. (rires) Voilà. » (Elune, bénévole à Oméga)

Par ailleurs, nombreux sont ceux qui déclarent consacrer une part significative de leur activité de travail à des projets personnels, tenus « secrets », comme Chap qui estime ces projets à 20 % environ de son temps de travail (comme c'est institué chez Google, Alexandre, 2018, 106).

Régulations autonomes du temps de travail

En corollaire de cette régulation lâche de l'activité de travail, on constate une grande liberté dans les horaires et dans l'organisation du temps de travail. Si les bénévoles et les stagiaires sont soumis explicitement à des horaires (10-17H), celles-ci sont peu respectées tandis que les salariés n'y sont pas contraints. Tous témoignent ainsi d'une grande autonomie dans leurs horaires de travail, à l'image de Aegwgyinn :

« [A l'Ecole Alpha], on n'avait pas la liberté et l'autonomie qu'on peut avoir ici, quoi. [...] On t'embêtera pas sur tes horaires, donc je suis assez flexible sur mes horaires, en restant raisonnable, bien sûr, mais je suis pas obligée d'être là [...] 9h-17h, quoi. Ici, bon, si j'arrive à 10h... même si j'arrive à 11h, mais que je sais que je vais rester jusqu'à 22h, parce que je travaille mieux le soir, ou quoi, on va rien me dire. »

Cette liberté d'organisation constitue un avantage qui pousse à rester ou retarde le départ des plus anciens au moment de leur carrière où les évolutions ne sont plus possibles.

« Je n'appréciais pas trop leur manière de m'attirer à eux [les recruteurs]. Ce n'était pas : « Tu vas faire plein de trucs cools », c'est : « Tu vas être bien payé ». [...] Je ne sais pas, il y avait toujours un petit truc qui ne collait pas... Je pense que je ne voulais pas partir d'ici. Donc je cherchais le moindre détail pour... pour me dire « non ». [...] Je pense ici on a..., j'ai une liberté, déjà, qui est assez grande. Je peux arriver à l'heure que je veux, même si je n'en ai jamais profité. On peut se permettre de ne pas être là un jour, je n'en ai jamais

profité. Mais le fait de savoir que j'ai ça derrière moi, ça j'aime bien. [...] Je gère mon temps comme je veux, personne ne me fait chier... » (Jarod, CDD à Oméga)

Si certaines périodes ont l'air d'être intenses et les temps de déconnexions sont faibles (tous se disent joignables soirs, week-end et vacances), nos observations nous conduisent plutôt à conclure à un rythme de travail assez confortable, au moins pour ce qui est du Jar, comme lors de cette après-midi du 3 juillet 2018 censée pourtant être chargée car située en début d'épreuve de sélection :

« Je m'installe au pôle pédagogie. Le directeur pédagogique est en bout de table, en short, sur son ordinateur portable. Orgrim (CDI) lui demande de quoi il a besoin. Il lui fait une liste. Orgrim (CDI), Pauline et Martine (deux stagiaires) discutent en même temps qu'ils tapent sur leurs ordinateurs. Ils participent à une conversation sur le Slack de l'épreuve de sélection et y postent des fausses informations pour se moquer des candidats. Ils ont l'air de s'ennuyer. Benjamin (bénévole) qui assure l'accueil ne sait pas quoi faire. Il demande l'autorisation à Orgrim (CDI) d'aller faire un tour en cluster avec un autre bénévole. Ils se plaignent de l'ambiance qui est trop calme. »

Dans cette organisation souple du temps de travail, les périodes entre travail et hors-travail se chevauchent. Ce chevauchement est accentué par la configuration de l'espace de travail qui mêle les postes de travail à un certain nombre de distractions (canapés, écrans, terrasse avec barbecue, jacuzzi, cafés, boissons et gâteaux en libre-service, dortoirs, douches...). L'un de nos enquêtés nous raconte par exemple, alors que nous le rencontrons dans une période intense de travail, ne dormir chez lui que le week-end. Il n'estime pas cependant travailler tout le reste du temps. Comme pour la majorité d'entre eux, le décompte du temps de travail est impossible dans la mesure où les frontières entre ce qui est du travail et ce qui ne l'est pas est brouillé par la réalisation sur place de l'ensemble de leurs activités : le Jar se présente ainsi comme « un endroit en activité où la passion dépasse le travail » (site de présentation de l'École).

« Ce n'est pas du boulot ; moi je m'amuse. Objectivement je n'ai pas l'impression d'être en train de bosser. [...] C'est quand même un métier qui est quand même super plaisant. Je passe mon temps à discuter avec des jeunes sur comment ils veulent faire les choses, comment ils voient l'avenir, à monter des trucs... En plus, le truc Oméga, c'est le truc le plus grand du monde, parce que chaque fois que quelqu'un a une idée un peu saugrenue, il a l'idée de venir ici pour nous en parler, pour voir s'il ne pourrait pas le faire avec nous. Donc on voit passer des trucs mais... complètement délirants... Du coup ce n'est pas..., ce n'est pas vraiment un travail... » (NS – membre de l'équipe dirigeante et fondatrice)

Lorsque le travail se mêlant à la fête se poursuit tard dans la nuit, des membres fondateurs peuvent très bien s'alcooliser ou jouer avec les nouveaux ou nouvelles bénévoles.

Régulations strictes et faibles des salaires

Bien qu'il n'y ait pas de « grille » ou de « négociation » salariale, l'École Oméga dispose d'une hiérarchisation salariale assez stricte - la politique salariale étant « complètement structurée » (NS – fondateur et membre de l'équipe dirigeante) - que nous pouvons retracer en reprenant les différents statuts. Les *bénévoles* (6 mois) ne perçoivent pas de rémunération mais ils accèdent tout de même au *food-truck* gratuitement. La camionnette installée dans la cour de l'École propose une restauration de type *fastfood* bon marché. Mais, au-delà de la piètre qualité de ce qui peut y être mangé, le repas quotidien offert aux bénévoles est une première rétribution matérielle de leurs activités réalisées au service de l'École. Les *stagiaires* (6-12 mois) pour leur part signent

une convention de stage et perçoivent une indemnité légale de 900 euros à laquelle s'ajoutent des tickets restaurants. Ces derniers permettent alors de profiter d'une restauration rapide de meilleure qualité souvent prise dans des commerces de proximité ou faite livrée au Jar. Si la rétribution des stagiaires est supérieure aux minima légaux (environ 500 euros), elle demeure très inférieure par rapport à ce à quoi peut prétendre un étudiant d'Oméga dans une entreprise extérieure (dans les 1500 euros). Les périodes de bénévolat et de stage sont ainsi faiblement rémunérées. Pour les plus chanceux qui sont *recrutés en CDI*, le salaire proposé est fixé à 32 000€/an et comprend des tickets restaurant de la même valeur que ceux des stagiaires. Pour eux aussi, le niveau salarial est faible par rapport à ce à quoi ils entendent prétendre à l'extérieur. Cette règle s'applique aussi bien pour les salariés du Jar, que pour ceux du pôle administratif (ADM):

« Pour des développeurs, c'est pas énorme » (MM, Jar) ; « C'est le bas de la grille de salaires » (MM) ; « Quelque part ça déprécie un peu notre travail [...] à chaque génération qui s'en va, les salaires sont toujours tirés vers le bas » (Chap, Jar) ; « Je veux beaucoup plus [10K de plus selon les propositions qu'il reçoit de l'extérieur] » (Noach, Jar) ; « Dehors, je serais à plus » (Gargamel, Jar)

« C'était en dessous de ce que je voulais » (Charly, ADM) ; « Pour ce que je fais, c'est pas élevé du tout » (Trentin, ADM) ; « Je pourrais gagner plus ailleurs » (Loic, ADM).

Pour fabriquer ces « catégories d'équivalence » qui permettent de « comparer des postes déclarés équivalents dans des entreprises qui ne le sont pas forcément » (Godechot, 2006, 114), les salariés se fondent ainsi sur une comparaison avec ce que leurs camarades de promotion (même « titre » scolaire) gagnent dans les entreprises technologiques qu'ils ont intégrés. Certains – mais ils sont rares – parviennent à progresser au grès d'opportunités et à rester au-delà de la limite tacite des trois ans. Ils atteignent alors des niveaux de salaire plus élevés, aux alentours de 50 000 €/an. Pour les fondateurs aussi, les salaires bien que très confortables et qui dépassent la centaine de milliers d'euros par an sont jugés inférieurs à ce qui a cours dans des espaces professionnels dans lesquels ils pourraient se voir recrutés : « Si je travaillais pour le pognon, je ne serais pas là » assène ainsi l'un des fondateurs.

Ce salaire fait l'objet d'une réévaluation collective tous les ans (augmentation annuelle collective) mais de peu de négociations individuelles : « *En général, la politique, c'est non* » explique le DRH (Davou). Les rares sont gérées par le directeur du Jar sans qu'aucune progression salariale individuelle n'est décidée. Les régulations collectives qu'elles soient au niveau de l'entreprise ou de la branche sont en revanche complètement absentes. Si certains arrachent 2-3000 euros de plus par an, c'est qu'ils bénéficient d'une expérience professionnelle antérieure importante (et loin d'être entièrement reconnue par ce différentiel).

5. Tensions entre formes de régulation

Les contreparties de l'autonomie

Fidèle à un management plat, les régulations de l'activité de travail sont donc assez faibles, ce que certains regrettent, y voyant une forme de désorganisation qui nuit à la qualité du travail effectué. C'est par exemple le cas de Cat, au pôle pédagogie :

« C'est souvent les trucs qui coincent dans les... dans les boîtes un peu new age et tout, c'est cool, c'est détente, et y a plein d'avantages, mais y a ce petit point-là d'organisation qui pourrait être... ça pourrait changer tellement de choses et fonctionner tellement mieux, quoi.

[...] On a besoin d'un point de... de ramassage des informations, et quelqu'un vers qui les gens puissent se tourner, surtout quand ils sont aussi jeunes, qu'ils n'ont pas d'expérience préalable. »

Prenant récemment acte des lacunes dans les régulations du travail, l'Ecole Oméga est actuellement en train de mettre en place des procédures de « reporting » hebdomadaire et mensuel, faisant ainsi poindre une nouvelle culture d'entreprise davantage rationalisée. Cette impression de désorganisation se double dans certains cas d'un manque de reconnaissance du travail individuel, lié à ce « management par projet », à l'image de cette salariée :

« Enquêtée : Il faut pas attendre... une reconnaissance... quelconque. [...] Faut pas t'attendre à ce qu'à chaque truc, on te dise, c'est bien, bravo, quoi. [...] On a des augmentations annuelles, pour tout le monde, donc c'est ce que je te disais aussi un peu dans le... t'as une reconnaissance globale, pour le projet global, mais pas individuelle. [...] C'est pas pris pareil, je trouve, psychologiquement, qu'une, toi, Camille, je te donne une augmentation à toi [...] parce que toi, t'as bien bossé, quoi. C'est pas pareil, je trouve. Enquêtrice : Et toi, t'as déjà eu l'occasion de demander, depuis que t'es arrivée, une augmentation individuelle ?

Enquêtée : Pour moi ? [...] Oui. Mais non. C'est compliqué. [...] J'ai demandé vers quoi pouvait évoluer mon poste, que ce soit financièrement ou pas, et... en fait, on m'a dit, je sais pas. Et ça m'a beaucoup déçu. [...] Du coup, j'y suis pas retournée. » (FH – membre de l'équipe de direction et CDI à l'administration, ancienne Alpha).

Gagner plus ailleurs ?

Les régulations salariales se font donc de manières strictes et faibles. Dans ce fonctionnement, la faiblesse des salaires constitue en fait un dispositif explicite de démobilitation de la main d'œuvre qui ne soit pas faire carrière à Oméga (*supra*, à part pour les fondateurs). Ceux qui intègrent l'équipe (à part de rares exceptions) passent au minimum par une année de rémunération nulle (6 mois de bénévolat) ou faible (900 euros pour le stage) avant de pouvoir éventuellement prétendre à un contrat de travail dont les conditions salariales là encore sont modestes en comparaison de ce qui les attend en dehors de l'école.

« 32 [K pour les nouveaux embauchés], c'est ridicule. [...] Non, c'est ridicule, c'est pour ça qu'ils ne restent pas longtemps. Ça fait partie du truc... » (Malygos, fondateur).

« Le Jar, c'est une sorte d'incubateur, il faut que ça tourne. Ils sont là pour se former pour aller en entreprise derrière, dehors. Ils n'ont pas vocation à rester au Jar. Si tu les mets trop bien, ben ils vont faire quoi ? Ils vont rester. Le but, c'est que si ça stagne de là, on peut plus prendre d'autres étudiants pour former. » (Benedictus, CDI à Oméga).

« Ce n'est pas tant une question d'argent [pour la direction], c'est juste qu'ils ont envie qu'on tourne. Et du coup ben... forcément ils ne vont pas nous motiver à rester, en disant : « C'est bon, tu es CDI, tu es payée autant que tu bosses », enfin..., ce n'est pas leur but. » (Elune – stagiaire Oméga)

Nos enquêtés tentent de justifier dans les échanges cette faiblesse des salaires. Pour les plus anciens et les plus investis (notamment les fondateurs), elle est la contrepartie à leur engagement au sein d'une mission d'éducation au service des jeunes. Ils s'appuient alors sur une rhétorique autour de la participation à une « aventure », à une « mission » qui permet de « rendre service »,

d'« aider ». Pour d'autres, souvent les plus impliqués dans la vie collective du « staff », les salaires faibles sont balancés par leur attachement à la communauté. Ils mettent alors en avant la « solidarité » qui y règne et leur attachement au « groupe », aux « potes ». Enfin, pour les plus jeunes et notamment les stagiaires et les bénévoles, la faiblesse des salaires est compensée par les compétences qu'ils acquièrent en passant par le staff. Cette expérience permet d'« apprendre », de développer ses « compétences », de « faire bien sur le *curriculum vitae* » (Dupuy, Sarfati, 2019).

Mais cela conduit d'autres à des frustrations. Ainsi, dans plusieurs de nos entretiens, nos enquêtés se plaignent de la faiblesse de leur salaire qui ne serait pas ou plus compensé par les avantages qu'ils ont trouvé à travailler pour Oméga, comme chez cette étudiante, diplômée d'une grande école, qui a choisi de travailler à l'École Oméga après être passée par une période de bénévolat et de stage. Si elle a pu accepter des conditions salariales faibles :

« Je suis quand même... très... reconnaissante et... redevable. [...] Parce que je vois bien ce que Oméga fait pour les gens, et aux gens, enfin je vois ce que ça change dans la vie des gens, et c'est... enfin, c'est un truc de ouf, et c'est complètement gratuit, et les opportunités que ça ouvre, enfin... et la façon dont c'est fait, c'est incroyable. [...] Et c'est gratuit, et c'est de très bon niveau, très tôt, c'est... une opportunité incroyable, donc... voilà, y avait tout ça, je me sentais tellement reconnaissante, et... voilà. » (Garona, CDI Oméga).

Elle semble aujourd'hui chercher mieux :

« Je pense que c'est pas ouf ouf [mon salaire]. C'est pour ça aussi que je commence à avoir envie de partir... [...] Je commence à avoir envie de... d'un niveau de vie un peu plus confortable, quoi. Parce que compter toutes les fins de mois, et tout... comme tu dis, après toutes les études que je me suis tapées, je commence à en avoir un peu marre. » (Garona, CDI Oméga).

La délicate régulation des conflits

Les régulations informelles et l'absence de structures représentant les salariés conduit enfin à une difficile régulation des conflits. Insister sur l'aspect cohésif de l'organisation n'est alors pas totalement suffisant pour rendre compte des rapports quotidiens de travail. Par notre présence régulière au sein de l'École Oméga, nous avons ainsi assisté à un conflit de pouvoir entre deux membres de l'équipe pédagogique qui a conduit au départ précipité de l'un d'entre eux. Le cas se déroule au sein de l'équipe pédagogie, qui est l'équipe qui comprend le plus de personnels dans l'école. Cat a 25 ans, quand elle décide d'intégrer Oméga comme élève, après avoir fait une grande école de commerce et eu une première expérience professionnelle. Sans manifester une très forte appétence pour la programmation, elle est ravie d'apprendre « *quelque chose de plus technique* ». Elle est en CDI après avoir été repérée par un membre de l'équipe et être passée par les statuts de bénévole puis de stagiaire. Noach a 25 ans. Après un parcours scolaire et universitaire chaotique, il entre à l'école et y réalise le cursus avant de devenir bénévole, puis stagiaire et de signer un CDI. Noach a 30 mois d'ancienneté au début de l'enquête, Cat 12 mois. Suite au départ du responsable de la pédagogie, Thor qui part « *monter une franchise* » à Amsterdam, Cat et Noach ambitionnent l'un comme l'autre de le remplacer. OL, le directeur de la pédagogie ne souhaite pas choisir entre les deux. Noach a plus d'ancienneté et visiblement plus compétences techniques tandis que Cat a un savoir-faire en termes d'organisation et des facilités à faire vivre un collectif. Chacun à sa manière montre qu'il est en capacité de prendre la relève. Faute de décision claire, les deux cohabitent dans le poste de responsable mais ne sont pas satisfaits du fonctionnement et entrent en

concurrence : « *Je ne suis pas convaincue. Mais on lui a dit, qu'on n'était pas convaincu* » (Garona, CDI Oméga). Cette concurrence se matérialise par une bataille pour l'accès à un poste de travail.

« *En gros, il y a une histoire de places au Jar. Il y a des places qui sont plus sympas que d'autres ; il y a des places qui sont plus loin de l'accueil et donc du coup tu t'occupes moins des étudiants qui rentrent en furie.* » (Orgrim, CDI Oméga)

L'accès à un poste de travail et sa place au sein du Jar est en fait corrélé avec une place dans l'organisation. Plus on est proche de la porte d'entrée et plus on s'occupe des petits problèmes des étudiants. Et plus on s'en éloigne et plus on est en capacité de prendre du recul sur des problèmes basement matériels et se concentrer sur des questions plus techniques ou plus pédagogiques. S'ajoute par ailleurs une dimension symbolique forte. En effet, la place guettée par Orgrim et Garona est la place qui était occupée physiquement par Thor avant son départ. L'attribution de la place convoitée n'ayant pas été réglée par le directeur de l'équipe, l'un des deux protagonistes s'en empare de manière hostile.

« *Ça fait deux et demi que je suis assis à une place juste à côté de l'accueil, et là vous avez vu, je suis assis dans un coin, et ce coin je l'ai récupéré parce que c'était mon N+1 qui était assis là-bas, et c'était moi en termes d'ancienneté qui était le plus... le plus ancien. Sauf qu'en fait, ma collègue, elle a un peu les dents longues, elle aimerait bien mon poste, physiquement comme en termes de boulot. Du coup elle a bloqué le fait que je prenne la place pendant deux semaines. Et c'est hier matin, je me suis levé, j'en ai eu ras le cul et je me suis posé là-bas sans son accord. Et depuis elle me fait la gueule.* » (Orgrime)

Finalement, Garona décide de quitter Oméga pour rejoindre Thor à Londres et prendre la direction pédagogique de la filiale, laissant ainsi à Orgrim la place de responsable de la pédagogie à Paris. Elle regrette que le conflit n'est pas été réglé par les managers. Elle nous explique qu'il manque un « office manager » en charge de « s'occuper de régler un peu les conflits entre les gens » : « *Mine de rien, un directeur qui intervient, c'est bien* ».

Il convient de tirer différents éléments de ce cas. En premier lieu, il est tout à fait notable qu'Oméga que les membres du staff ont tendance à présenter comme une structure peu organisée et faiblement hiérarchisée a construit des règles collectives régissant la carrière en son sein. Il y a des étapes à respecter. On passe de tel niveau à tel autre en suivant tel parcours. A chaque niveau correspond un certain nombre d'éléments en termes de rétribution matérielle ou symbolique (salaire, accès à tel ou tel type de restauration) mais aussi à un certain nombre de fonctions (possibilité de faire tel ou tel chose dans les logiciels maison⁷), à une place physique dans le Jar et *in fine* à un niveau hiérarchique dans l'organisation. L'organisation est finalement assez pyramidale et les places dans le niveau supérieur sont a priori assez rare. Toutefois, il convient de rappeler qu'Oméga est en plein développement à l'international, ce qui a pour conséquence de multiplier les opportunités professionnelles. Dans une entreprise présentée comme jeune et alternative, chacun est sommé d'être enthousiaste en proactif pour participer au développement de la structure. Et si la concurrence est parfois rude entre les salariés, la forte croissance agit comme un espace de régulation des tensions, en offrant des places nouvelles à des salariés en manque

⁷ Pour ne prendre qu'un exemple, chaque membre du staff a des « droits d'accès » permettant de modifier certains paramètres des logiciels et des bases de données locales. La répartition des « droits d'accès » se fait à l'ancienneté selon le niveau d'expérience et selon le niveau de technicité de chacun.

d'évolution professionnelle. Finalement, la multiplication des opportunités autorise le management à assez peu avoir à réguler les conflits. Conflits qui en retour ne peuvent prendre une ampleur tels qu'ils mettraient l'outil productif en danger. Chacun calme ses ardeurs tente de concilier objectifs personnels et réussite de l'organisation :

« Garona: *Bien sûr, on en a discuté. Parce que de toute façon, on sait depuis un moment que ce sera soit moi soit Toc' qui part, voilà.*

Enquêtrice : *Et ça, c'est vous qui vous êtes dit ça en même temps ? Vous auriez très bien pu rester tous les deux ? Personne ne force l'un des deux à partir ? (...)*

Garona: *Oui, voilà, entre nous, on s'est dit, on... c'est pas possible, quoi, c'est pas confortable, ça marche pas bien, c'est pas agréable, et puis nous, ça correspond pas à nos attentes, donc de toute façon, on n'a pas envie de faire ça comme ça. »*

De manière plus générale, les plus anciens témoignent d'une ambiance qui s'est « rafraichie » (Orgrim – CDI à Oméga). Les mythes fondateurs du début – comme celui des premières épreuves de sélection de l'été 2013 dans un bâtiment pas terminé et sans climatisation – font long feu. Avec la croissance de l'organisation et son organisation par pôles, le « staff » semble se professionnaliser et adopter une forme de « politiquement correct » que certains regrettent.

« *A l'époque c'était sans limites. Les gens qui venaient ici savaient que de toute façon... c'était un no man's land, on rentrait dans Oméga, c'était Libertyland, on faisait ce qu'on voulait »* (Jarod CDD à Oméga)

Chapitre 5.

Quelle organisation collective des travailleurs indépendants ?

Marie-Christine Bureau, Carole Tuchszirer

En 2018, un rapport de la Confédération européenne des syndicats⁸ pose frontalement la question : pourquoi les travailleurs indépendants ont-ils besoin de nouveaux droits ? Que font les syndicats ? Quelles sont leurs priorités pour l'avenir ? De fait, comme cela est souligné dans le rapport, la numérisation et la multiplication de nouvelles formes de travail et d'emploi ont conduit certains syndicats à reconsidérer leur position sur la syndicalisation des travailleurs indépendants. Dans la plupart des pays d'Europe, les syndicats s'efforcent aujourd'hui d'ouvrir leurs portes mais ils le font sous des formes différentes en fonction des contextes nationaux et aussi de l'histoire propre à chaque syndicat.

1. Des politiques syndicales d'ouverture

En France, la CFDT et la CGT revendiquent l'une et l'autre une histoire ancienne, bien que limitée, d'organisation collective des travailleurs indépendants :

Alors on a syndiqué, historiquement, des artistes, des marins pêcheurs, des taxis... on a une historicité du travail avec les indépendants (secrétaire confédéral CFDT).

La relation avec les travailleurs indépendants existe depuis longtemps. De manière très limitée. Cela a été le cas des taxis à la CGT, ceux qu'on appelait les cochers. C'était des travailleurs non-salariés. Donc dans le syndicat des taxis CGT, il y a beaucoup d'artisans (...) Cette histoire est un peu oubliée dans l'organisation. Une autre particularité, c'est les gérants non-salariés dans les supérettes. Il y a un accord de branche, et une convention collective. La CGT siège. Ces gérants (Casino et Nicolas) sont syndiqués à la fédération du commerce et services. (Membre du bureau confédéral CGT).

En dépit de cette histoire, l'un et l'autre précisent que l'ouverture aux travailleurs indépendants a fait l'objet d'une orientation nouvelle au sein de leurs confédérations respectives, même si le champ de travailleurs pris en considération n'est pas exactement le même :

« On a relancé à la demande de Laurent Berger une syndicalisation des free-lances, on a travaillé avec trois populations, on a réussi à en syndiquer deux, puis on a abandonné la syndicalisation de la troisième. La première, c'est les VTC – donc pour le dire en langage médiatique, les chauffeurs UBER, même s'il y a d'autres plateformes qui interviennent sur le secteur – la deuxième, ce sont les livreurs à vélo, qu'on a abandonnés, en tout cas, provisoirement (...) Et la troisième, ce sont des cadres du numérique, les web-designers, et travailleurs très qualifiés du monde de l'économie numérique. Alors ces trois populations, elles sont très intéressantes parce qu'elles cassent l'idée qu'un free-lance ou un indépendant, c'est une réalité homogène. » (secrétaire confédéral CFDT)

⁸ Les syndicats s'engagent pour la protection des travailleurs indépendants – La CES – 11 octobre 2018 : <https://www.etuc.org/...pdf>

Le développement du numérique facilite l'éclatement du salariat. Ce phénomène de l'auto-entrepreneuriat touche toutes les formes. Le 51^{ème} congrès de la CGT a posé une orientation là-dessus : On a élargi le concept de « la CGT de tous les salariés » aux auto-entrepreneurs économiquement dépendants. On peut avoir une définition juridique : la relation avec un seul donneur d'ordre. Mais ce n'est pas suffisant, ce peut être aussi l'ensemble des travailleurs rattachés à des plateformes numériques sur une prestation de services. On a une démarche empirique là-dessus. (Membre du bureau confédéral CGT)

Au-delà de ces histoires communes, les stratégies diffèrent. La CFDT soutient « de la revendication syndicale relativement classique » (rémunération, dialogue social) dans le cas des chauffeurs VTC mais a choisi d'élaborer une offre de service, y compris assurantielle, en direction des freelances : « Là, on est sur des gens qui n'ont aucun problème de revenus ou d'accès à la commande, ou marginalement. Qui par contre, vivent très douloureusement le fait que notre système social n'a pas du tout été prévu pour eux. (...) Là ce sont des services qui sont demandés. » La CGT se démarque clairement de cette deuxième stratégie : « On ne veut pas nous être une plateforme assurantielle pour les travailleurs indépendants. On est sur autre chose, sur cette dépendance économique qui est même plus forte que le lien de subordination (...) L'orientation de la CGT comporte trois volets : appuyer les revendications de ces travailleurs (en matière de rémunération et de conditions de travail); gagner le droit à représentation ; accompagner tous ceux qui le souhaitent vers une requalification de leur contrat. »

FO reconnaît en revanche que la syndicalisation des travailleurs indépendants est une question nouvelle pour l'organisation, jusque-là arcboutée sur la défense du cadre salarial : « Maintenant, on se rend bien compte, depuis quelques années, qu'on n'est plus dans cette logique, et qu'au contraire, à la fois sous impulsion gouvernementale, mais aussi par aspiration individuelle, le salariat peut être une dimension moins séduisante, et pour la flexibilité qui est recherchée par les gouvernements en terme de marché du travail, ce n'est plus du tout la voie qui est privilégiée. Donc à partir de... ce constat-là, ça fait seulement depuis 2015, que nous, à Force ouvrière, on se pose vraiment ces questions-là. La question du travail indépendant et les spécificités des nouvelles formes d'emploi, ont toujours été abordées sur un plan théorique, et dans différentes instances où on avait des questions spécifiques, mais la réflexion politique, sur ce questionnement-là, n'existait pas » (secrétaire confédérale FO).

L'organisation a fait le choix de s'intéresser en priorité aux travailleurs de plateforme. Sa stratégie consiste, non à tenter de mobiliser directement ces travailleurs mais à diffuser ses positions, de façon à ce que ceux qui s'y retrouvent fassent la démarche d'adhérer. Une des perspectives de FO est de faire disparaître la « zone grise » que constitue, par exemple, la situation des chauffeurs Uber : « Il faut laisser le choix aux individus, soit d'être vraiment autoentrepreneurs, dans le sens de fixer leurs propres tarifs, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui, choisir leur propre modèle, pouvoir se connecter lorsqu'ils le souhaitent à la plateforme et ne pas être soumis à des pressions comme c'est le cas aujourd'hui, soit au contraire, d'être salarié, avec les obligations qu'Uber se refuse à avoir aujourd'hui, en terme de formation, en terme d'heures de repos etc. »

Ce nouveau choix d'orientation, à savoir l'ouverture aux travailleurs non-salariés des plateformes, a pu faire l'objet de débats internes au sein de la confédération : « Le deuxième argument qu'on entend, et qui a un fondement... théorique assez vrai, est de dire : si nous-mêmes nous acceptons de ne parler que de travailleurs, d'une certaine manière, on encourage la prose gouvernementale à accepter le fait que le salariat est dépassé, que le cadre protecteur du salariat, et les statuts de

la fonction publique, par exemple, n'ont plus lieu d'être, et que demain, on est tous travailleurs, ou comme dit le gouvernement, actifs. Mais nous, on se refuse à adopter la sémantique d'actifs, parce que pour nous, un travailleur a un emploi, alors que l'actif a une activité, et l'activité, c'est tout ce qui relève du micro-travail, en gros, un complément de salaire, mais pas quelque chose qui permette de vivre dignement, voilà, c'est ça... sémantiquement, les conflits qu'il y a. Après, il n'y a personne qui va refuser en interne de protéger quelqu'un qui travaille dans ce pays. »

Notre interlocutrice reconnaît par ailleurs que l'éclatement des frontières de l'entreprise pose à la confédération une question existentielle : « *Nous, notre construction, c'est le syndicat d'entreprise. Et dans un monde où, progressivement, l'entreprise n'existe pas, on a quand même un petit questionnement philosophique à se poser... »*

2. Cinq logiques d'action collective

L'ouverture des organisations syndicales aux indépendants n'est pas la seule forme d'organisation collective de ces travailleurs, bien loin de là. Les travaux menés dans le cadre du programme européen I-Wire montrent au contraire l'importance de nouvelles formes de représentations à travers des *quasi-unions* et des intermédiaires du marché du travail (Bas et Mori, 2019). Les *quasi-unions* regroupent toute une palette d'organisations qui s'efforcent de défendre les intérêts de travailleurs non représentés par ailleurs, sur des questions de droits et de conditions de travail. Si leur action s'apparente à celle des organisations syndicales, il s'agit souvent de structures associatives peu formalisées, tant dans leur fonctionnement que dans leurs procédures d'adhésion. De leur côté, les intermédiaires du marché du travail agissent principalement dans la mise en relation entre les indépendants et leurs clients mais peuvent aussi offrir des services de façon à favoriser les transitions professionnelles (accès à des réseaux, formations etc.).

Martine d'Amours (2015) a été l'une premières à montrer le rôle de ces nouveaux acteurs dans le champ des relations professionnelles et leur capacité à faire évoluer les règles du jeu. Considérant qu'un travailleur indépendant est toujours à la fois un travailleur et un entrepreneur, elle distingue, à travers la diversité des stratégies déployées par l'ensemble de ces acteurs, cinq logiques d'action qui correspondent de fait à des identités différentes. La logique entrepreneuriale est celle des associations de micro-entrepreneurs qui exercent une activité de lobbying pour obtenir des règles fiscales et sociales plus favorables à leur situation, tout en offrant aussi différentes formes de soutien : formation, aide technique, service-conseil (identité d'entrepreneur). La logique syndicale classique consiste à étendre à un maximum de travailleurs la protection du code du travail, y compris le droit à la syndicalisation (identité de travailleur assimilé salarié). La logique syndicale élargie vise à négocier collectivement certaines conditions de travail en s'inspirant des protections du code du Travail mais en refusant l'assimilation au salariat (identité de travailleur autonome). La logique professionnelle consiste à réguler le marché du travail par des barrières à l'entrée et une surveillance de la qualité des services (identité de professionnel), sans distinction de statut (indépendant ou salarié). Enfin la logique des normes minimales universelles consiste, pour un organisme non syndical, à négocier des normes minimales et à lutter contre le faux travail autonome (identité de travailleur précaire).

Cette grille d'analyse, conçue pour analyser la situation au Québec, présente une certaine pertinence pour étudier le cas français. La Fedae (Fédération des auto-entrepreneurs) relève clairement de la logique entrepreneuriale. La stratégie de la CGT s'inscrit dans une logique

syndicale classique. En revanche, plusieurs organisations comme par exemple l'AFD (Alliance française des designers) empruntent à la fois à la logique professionnelle et à la logique syndicale élargie : il s'agit moins d'ériger des barrières à l'entrée que d'instaurer des normes de qualité et surtout de défendre les intérêts des professionnels, qu'ils soient salariés ou indépendants. L'AFD intervient aussi pour faire reconnaître les designers comme auteurs, de sorte qu'ils puissent bénéficier de la protection sociale de la Maison des artistes, financée en particulier par une contribution des donneurs d'ordre. On est donc ici dans une logique qui s'inspire des protections du travail mais sans revendiquer l'assimilation au salariat. La logique de normes minimales universelles, parfois désignée sous le vocable de « syndicalisme communautaire » n'est guère représentée en France. En revanche, une autre logique, absente dans la grille de M. D'Amours mérite d'être mentionnée : la logique coopérative. L'exemple des Coopératives d'activité et d'Emploi est particulièrement intéressant à cet égard : les CAE permettent aujourd'hui à leurs membres d'être assimilés salariés, tout en conservant l'autonomie de leur projet. En outre, certaines CAE s'orientent vers une « mutuelle de travail », développant en leur sein des collectifs de production et différentes formes de protection mutuelle (cf. Ch. 3).

Considérant la vitalité de ces formes émergentes d'organisation collective des indépendants, l'enjeu syndical n'est donc pas seulement celui de l'ouverture mais aussi celui de l'alliance, des articulations avec ces nouveaux acteurs.

Pour aller plus loin dans la réflexion, nous allons examiner ici deux figures contrastées de « nouveaux travailleurs indépendants ». Si l'on reprend la grille de Dupuy et Larré (1998), ces travailleurs se caractérisent par un faible niveau de protection mais assorti selon les cas d'une autonomie très variable : élevé dans le cas d'un développeur freelance, quasi-nulle dans le cas d'un livreur à vélo. En matière d'action collective, il se pose donc aux uns et aux autres un choix de stratégie majeur : militer pour une meilleure protection (droits sociaux calqués sur les droits du salariat) ou conquérir une plus grande autonomie (liberté de fixation des prix, non-exclusivité, etc.) voire s'organiser pour réguler directement le marché des prestations.

3. Les formes d'organisation collective des livreurs à vélo

Comme le montre l'article de Maryse Esterle-Hedibel (1997), le mouvement de plateformes n'a pas radicalement changé la nature des problèmes spécifiques au métier (une indépendance toute relative, des risques élevés, le dilemme entre paiement à l'heure ou au bon, activité transitoire ou durable). En revanche, elle introduit deux nouveaux enjeux de conflit : le management par algorithme, l'accès à la couverture sociale. Le travail d'Arthur Jan (2017) montre la persistance d'un rapport ambivalent au métier (entre culture du *biker*, fierté de la performance et difficulté à se projeter). Mais il montre aussi que dans les conditions actuelles, la situation professionnelle de livreur à vélo n'est plus guère soutenable : de fait, elle est d'autant mieux vécue qu'elle constitue un revenu d'appoint ou une transition dans une trajectoire.

L'ubérisation n'est en réalité que la pointe avancée « d'une tendance lourde d'externalisation qui a commencé par le développement de la sous-traitance auprès d'indépendants et qui se poursuivrait aujourd'hui par la mobilisation d'indépendants via des applications mobiles » (Teboul, 2016). Lors d'une réunion du CLAP (Collectif des livreurs autonomes de Paris), son fondateur Jérôme Pimot rappelle que les coursiers à vélo étaient pour la plupart salariés de PME à la suite de la vague d'externalisation des grandes entreprises (années 1980-90) et rattachés à la convention collective

des transports routiers. En 2003-2004, le paiement au bon a été interdit, pour répondre au constat d'un taux d'accident élevé chez les coursiers. Mais depuis 2007-2008, on assiste à l'explosion des autoentrepreneurs affiliés à des plateformes numériques.

Selon Callum Cant, le management par algorithme, loin de désarmer la contestation, tendrait plutôt à la stimuler : « Une rapide estimation suggère que pour la période de septembre 2016 à août 2017 il y a eu environ 41% de plus de jours de grève chez Deliveroo que pour l'ensemble des travailleurs au Royaume-Uni ⁹ ». Le mouvement a été très vite transnational. En France, l'organisation s'est faite d'abord sur la base de collectifs locaux (CLAP, Coursiers lyonnais, Collectif Coursiers Bordeaux etc.), plus ou moins soutenus selon les cas par des organisations syndicales.

Les mouvements de grève sont en général déclenchés par un changement dans la politique de tarification de la plateforme. En se basant sur une réunion du CLAP (à laquelle nous avons pu participer), il n'y a pas de consensus évident quant aux revendications. En effet, les situations sont très différentes entre des étudiants pour qui l'auto-entrepreneuriat fournit de l'argent de poche et des personnes en situation de « faux salariat » qui travaillent 60 à 70h par semaine. Il existe néanmoins des thèmes récurrents. Ainsi la revendication d'un tarif minimum rassemble assez largement. A noter que les Fusées vertes et le collectif des coursiers lyonnais revendiquent un tarif minimum de vingt euros bruts de l'heure, hors week-end et intempéries : « Nous estimons qu'une heure de service ne doit pas être facturée en dessous de 20 euros (net de votre part), hors tarif week-end et de nuit, tarifs climatiques et compensation du dénivelé »¹⁰. Ensuite, il y a accord pour considérer que les couvertures sociales proposées par les plateformes protègent mal. « *On ne tranche pas la question salarié ou autonome, mais on veut la même protection sociale* » (membre du Clap). Enfin, les coursiers dénoncent le management par les algorithmes : des algorithmes opaques et un accès aux plannings qui dépend de la notation obtenue.

Les moyens de lutte s'inspirent des méthodes syndicales, adaptées au contexte particulier. Les collectifs soutiennent des procédures judiciaires de requalification de prestations de service en contrat de travail (pour faire reconnaître un préjudice moral et financier). Pour Jérôme Pimot, c'est là une « *arme de dissuasion* ». De son côté, l'arme de la grève est transformée en opération « *« Débrancher les tablettes »* ou en opération escargot : les coursiers parviennent parfois à convaincre les restaurateurs de se débrancher de l'application, de façon à faire pression sur la plateforme. Entre eux, les militants font usage du « chat » sur les téléphones pour se concerter. Les collectifs bénéficient parfois d'un soutien syndical (ex CGT- Coursiers) ou tout au moins du soutien par des personnalités militantes. Cette articulation se heurte néanmoins à un problème de légitimité, souligné par Jérôme Pimot : « *Si on n'avait pas eu le soutien de la CGT et de SUD, on n'en serait pas là, mais c'est vrai qu'aujourd'hui ces syndicats ne peuvent plus se permettre d'être en première ligne. Si un type de la CGT arrive dans la rue avec sa chasuble et son drapeau, les mecs s'enfuient.* »¹¹

Le CLAP est aussi soutenu par le Re-act (Réseaux pour l'action collective transnationale), réseau d'appui à l'organisation des travailleurs et communautés à travers le monde face à la domination

⁹ 2016-2017 : La vague de résistance des travailleurs des plateformes de livraisons européennes : <https://larueestnotreusine.wordpress.com/2018/02/24/2016-2017-la-vague-de-resistance-des-travailleurs-des-plateformes-de-livraisons-europeennes/#more-251>

¹⁰ Voir la charte des Coursiers lyonnais : <https://medium.com/@lesfuseesvertes/charte-des-coursiers-lyonnais-b8353335db30>

¹¹ <https://usbeketrica.com/article/les-syndicats-aussi-sont-ils-en-voie-d-uberisation>

des grandes entreprises et qui recourt largement aux méthodes anglo-saxonnes de *labor organising*¹².

Une autre forme d'organisation collective, non exclusive de l'action revendicative, consiste à créer des coopératives. Cette voie a été choisie par un certain nombre de coursiers. Et l'association Coopcycle rêve d'en faire un horizon alternatif. Coopcycle a été créée par un groupe de personnes qui se sont rencontrées à Nuit debout. Le collectif développe un logiciel destiné aux livreurs pour qu'ils puissent gérer eux-mêmes leurs courses. Nous discutons avec deux d'entre eux : l'un, que nous appellerons Christian, est étudiant, l'autre Armand développeur au chômage. Armand nous raconte les origines et le projet de Coopcycle : « *On est tous bénévoles. C'est une association militante, née des problèmes autour des plateformes de livraison de repas. Le projet a commencé suite à la faillite de Take it easy en 2016. Deliveroo en a profité pour durcir ses conditions, vu qu'ils avaient moins de concurrence. L'idée a alors germé de faire une plateforme alternative, un logiciel open source qui deviendrait un commun numérique, qui deviendrait la propriété des livreurs. Ça a été commencé par un développeur tout seul au début, en lien avec les syndicalistes à Paris, le collectif CLAP. C'est Alexandre Segoura qui a commencé à travailler sur le logiciel, voir comment il devrait être, pendant environ un an. Au fur et à mesure, il a constitué un petit groupe et on a monté l'association en sept 2017. Nous on est une association qui a vocation à le rester, une association de bénévoles. Le projet qu'on porte, c'est créer un écosystème coopératif autour de ce logiciel. Pour nous, ça passe par la création de collectifs de coursiers locaux. Les coursiers sont propriétaires de leur entreprise et toutes ces coopératives seraient regroupées au sein d'une coopérative européenne qui permettrait de mutualiser les moyens, dont le logiciel.* »

Christian donne l'exemple d'une coopérative qui s'est créée à Paris : « *A la base, c'était des livreurs qui travaillaient pour des plateformes comme Take it easy, ils sont une quinzaine et ils sont passés en coopérative. Cette année, ils sont en train de salarier tout le monde et ils gardent quelques personnes en auto-entrepreneurs pour des raisons d'emploi du temps : il y en a qui sont étudiants et qui n'ont pas envie d'être plus impliqués que ça.* »

Il envisage une trans-nationalisation rapide de l'alternative coopérative, en articulation avec la coopérative belge Smart : « *En Belgique, des coursiers étaient portés par la Smart mais Deliveroo a trouvé une faille pour qu'ils deviennent indépendants et plus salariés de la Smart. Il y a eu un conflit assez violent. Ils sont en procès. Nous on aimerait travailler à terme avec la Smart, voir si on peut héberger la coopérative européenne chez la Smart pour mutualiser à encore plus grande échelle.* »

A ses yeux, cette initiative est distincte mais complémentaire de l'action revendicative : « *Jérôme Pimot du CLAP fait partie de l'asso. Après on a des liens distendus avec le syndicat mais on ne travaille pas main dans la main avec eux. On est plutôt partis de l'optique que c'était deux choses différentes.* »

Armand ajoute que l'articulation avec l'action revendicative fait objet de débat interne : « *Sur le fait de soutenir ou non le mouvement, je ne suis pas sûre qu'on soit tous d'accord dans l'asso. C'est du placement commercial presque, de savoir le message qu'on veut faire passer. Nous on crée une alternative, en termes plus prosaïque une marque, on transmet un message. Le message principal, c'est « coopérativisme de plateforme ». Est-ce qu'à ce message-là, on doit associer « on*

¹² <http://syndicollectif.fr/le-react-prouve-que-la-syndicalisation-est-possible/>

se bat contre Deliveroo » ? Peut-être qu'on aimerait bien mais que ça peut être un inconvénient dans le cadre de développer quelque chose. »

Christian s'interroge aussi sur la réceptivité des livreurs à la voie coopérative, en particulier du fait des évolutions sociologiques du milieu : *« Le CLAP est soutenu par la CGT. Une difficulté qu'on a, c'est au niveau de la sociologie des livreurs sur le terrain, ça a pas mal changé, c'est plus des jeunes de banlieue qui viennent bosser à Paris et qui ne sont pas réceptifs à ce discours-là de coopérative. Ils ne le comprennent pas. Donc, comment adapter notre discours pour présenter cette alternative-là aux livreurs, c'est un des enjeux sur lesquels on doit avancer. Ne pas être trop intellectualiste ! »*

Armand et Colin précisent leur vision du modèle de salariat coopératif qui inclut une forme de subordination mais une subordination consentie au collectif (dont par ailleurs, ils seraient partie prenante) :

Le salariat impose qu'on ne peut pas refuser les courses. Ce n'est pas du tout le même modèle. La personne est coopérateur, donc propriétaire de son entreprise et a plutôt intérêt à faire le maximum de courses, vu que tous les bénéfices lui sont reversés. Ça dépend des contrats qu'ils signent. S'ils ont des enfants et décident de ne pas travailler le dimanche, très bien. Après les coursiers peuvent s'arranger : là j'ai crevé, est-ce que tu peux donner ma tâche à l'autre ? Typiquement, ce qui est compliqué à gérer dans l'algorithme, c'est la personne qui a crevé et ne peut plus rentrer à la base. Il faudrait prévoir des écrans pour que le mec se mette...ça devient vite assez compliqué. (Armand)

L'idée, c'est opposer à la vision autoentrepreneur la vision « salarié et coopérateur » pour avoir aussi l'autonomie et la liberté dans ses choix, pas la fausse liberté vendue par les plateformes, reprendre la protection sociale du salariat et en même temps la vie coopérative avec plus d'autonomie au travail et le plus de participation possible. (Christian)

Le statut du logiciel pose encore des problèmes juridiques : comment empêcher une appropriation privée lucrative du logiciel développé par des bénévoles ?

Sur les questions de la licence, on travaille pour que le logiciel soit dans une licence de Peer production, c'est à dire qu'il soit réservé aux gens qui en font un usage coopératif. C'est une licence qui a été écrite par la P2P Foundation (Michel Bauwens). Mais telle qu'elle est rédigée, cette licence n'est pas compatible avec le droit français. Comment l'adapter pour qu'elle soit utilisée par des « gentils » ? (Christian)

Dans la licence, ils disent que tous les bénéfices doivent être redistribués aux membres de la coopérative. Sauf qu'en droit français, il faut mettre 5% en réserve des bénéfices. Donc il faut créer aussi d'autres licences. Il y a tout à créer. Heureusement oui, il y a des juristes dans l'asso ! (Armand)

A l'heure actuelle, l'organisation collective de livreurs à vélo oscille donc entre une logique syndicale, classique ou élargie, pour revendiquer des droits sociaux, et une logique coopérative pour acquérir la maîtrise de la plateforme de mise en relation.

4. Les formes d'organisation collective des freelances

Dans le cas des freelances, les formes d'organisation collective sont encore plus variées. Le terme de freelances, préférés dans ces milieux à celui d'indépendant, recouvre essentiellement les métiers de la culture, communication, numérique, design, formation, consulting etc.

Les syndicats sont pourtant peu nombreux à s'intéresser à cette population de freelances. Tout récemment la CFE-CGC vient de créer un syndicat de travailleurs portés. De son côté, la CFDT cherche à développer une offre de services à l'intention des freelances, à travers une plateforme dédiée, la plateforme Union. Mais surtout, elle entretient des liens avec des réseaux de freelances autour de propositions de réformes plus globales, en particulier de la protection sociale. Par exemple, Ouishare¹³ est un réseau de freelances, créé en 2011 par un petit groupe parisien rassemblant principalement d'anciens diplômés d'écoles de commerce ou de Sciences Po, désireux d'accélérer la transition vers une société collaborative. Evoquant ses échanges avec Ouishare, un secrétaire confédéral constate une convergence de vision sur le devenir de la protection sociale, malgré une différence de rapport à l'organisation :

On porte la même vision des protections à construire et du modèle de demain à construire. Y compris Laurent Berger et Arthur Degrave [membre de Ouishare]. On avait fait des interviews communes dans Libération pendant la loi travail, avec l'idée que le compte personnel d'activité, cela construisait quelque chose qu'on voulait. On porte aussi l'idée qu'il y a un monde qui aujourd'hui représente – le chiffre et le périmètre est toujours difficile à déterminer, mais - probablement de l'ordre du million de personnes mal protégées par notre système, donc il faut bien refonder un système de protection sociale autour de leur expérience. On partage quand même une valeur relativement commune, sur des tas de choses, sur la volonté d'émancipation individuelle, en tout cas, qui est très commune. La maîtrise de ses données, l'importance de mouvements collectifs. Là où effectivement ils sont plus libertariens que nous, c'est que nous, on croit que malgré tout, on ne peut pas se passer d'une organisation à un moment donné, là où eux ont plutôt tendance à penser que... un truc très souple, ça marche quand même. Mais moi, je peine à le constater. Voilà. On doit être beaucoup plus agile, nous, que nous ne le sommes. Mais à un moment donné, quand même, quand il faut aller voir le ministre... On a beaucoup cru, dans les années 90, que les coordinations allaient remplacer les syndicats. Moi ce que je constate, c'est qu'il n'y a plus beaucoup de coordinations mais que les syndicats sont toujours là – pas toujours en bonne forme, mais enfin ils sont toujours là.

Si la question du rattachement au salariat divise les livreurs, les freelances tendent à s'en démarquer franchement. Des lieux comme la Mutinerie¹⁴, des réseaux d'indépendants comme HappyDev¹⁵ ou Ouishare ou encore des événements comme la Free-lance Fair¹⁶, véhiculent de fait une représentation positive du freelance, en opposition à l'expérience du travailleur salarié subordonné. Pionnier après la Cantine dans l'essor du coworking en France, la Mutinerie a ouvert un espace parisien en 2011 et contribué au développement d'une communauté de coworkers. En 2017, La Mutinerie a obtenu le soutien de la CFDT pour l'organisation de la Freelance fair,

¹³ <https://www.ouishare.net/>

¹⁴ <http://mutinerie.org/>

¹⁵ <https://happy-dev.fr/>

¹⁶ <http://freelancefair.org/>

événement destiné aux freelances pour échanger leurs expériences, leurs pratiques et leurs outils, faire des affaires mais aussi réfléchir aux enjeux propres à leur exercice du travail indépendant. L'état d'esprit freelance est bien résumé par l'une des propositions qui figure dans le manifeste de HappyDev, réseau d'indépendants du numérique : « Nous aspirons à nous sentir libre. Le salariat est pour nous une forme d'asservissement. Happy Dev rend les membres du réseau autonomes et maîtres de leur destin. » De la même façon, selon Charles Waubant (2017), « le collectif OuiShare, en discours et en actes, devient un incitateur, plus ou moins conscient Et plus ou moins volontaire, du statut d'indépendant –ou « Freelance » comme de nombreux membres préfèrent l'appeler » (p. 55).

La position de la coopérative d'activité et d'emploi Coopaname (cf. Ch 3) est différente à cet égard : « Avec le régime général, on a vraiment le coût plus faible pour les meilleurs avantages. Pourquoi renoncer à ces conquêtes sociales sous prétexte qu'on voudrait avoir un peu plus de liberté et de citoyenneté dans l'entreprise ? », estime un membre de la direction de Coopaname. Lors de la deuxième édition de la Free-Lance Fair s'est tenu un Tribunal pour les Générations Futures « Faut-il abolir le salariat », mise en scène facétieuse au cours de laquelle le salariat était mis au banc des accusés, tandis que plusieurs personnalités comme le fondateur d'une entreprise libérée Officiencie, le Président de la Fondation Travailler autrement ou un membre de la direction de Coopaname témoignaient à la barre. A l'issue de ce procès fictif, le verdict du tribunal reflète finalement plutôt la position de la coopérative : non à l'abolition du salariat, tant que la protection sociale n'est pas la même pour tous.

D'une manière générale, la valorisation de l'indépendance ne signifie pas le désintérêt pour toute forme de solidarité. La consultation réalisée par We Mind, mutuelle destinée aux freelances, par OuiShare et par Soto, programme de formation dédié aux travailleurs indépendants, auprès de freelances quant à l'ouverture de l'assurance chômage montrent que beaucoup se déclarent prêts à cotiser dans un système qui serait transparent et se disent à la recherche de formes de solidarité nouvelles. Il semble néanmoins que les résultats des sondages pour connaître la position des indépendants quant à l'ouverture de l'assurance chômage, varient selon les études, vraisemblablement selon la composition de l'échantillon. La solidarité s'exprime surtout au sein des collectifs désignés par leurs membres, non en termes d'entreprise mais de réseau (HappyDev), de communauté (OuiShare) ou de tribu (Officiencie). A OuiShare est discutée la notion de *livelihood pods* utilisée par le réseau néo-zélandais d'indépendants Enspiral pour exprimer que la finalité du groupe est de « créer des conditions de subsistance pour ses membres. C'est tout. » (Waubant, 2017, p. 80).

Les organisations du travail qui émergent dans ces milieux présentent plusieurs caractéristiques communes. Tout d'abord elles reposent sur un mélange de statuts juridiques : ce n'est pas le contrat de travail qui fonde l'appartenance au collectif. Des personnes sous statut salarié ou indépendant peuvent ainsi coopérer aux mêmes projets. De même, il peut y avoir plusieurs entités juridiques pour l'organisation d'un même collectif (associations, SAS, coopératives etc.). Ce qui est mis en avant pour signaler l'appartenance n'est pas le lien juridique mais l'adhésion à des valeurs. Par exemple le site Officiencie fait figurer en première page les valeurs communes¹⁷ : « Ainsi, sur notre site internet, apparaissent d'abord nos causes. C'est un premier filtre : est-ce que la personne qui vient nous rendre visite adhère à cela et souhaite rejoindre la communauté de gens

¹⁷ <https://officiencie.com/fr/>

qui partagent ces causes, qu'on appelle une tribu ? Ces causes, c'est d'abord le développement du Vietnam, qu'on essaye d'emmener dans la nouvelle économie; la mondialisation positive car on est progressiste, on pense que les technologies sont moralement neutres, mais qu'il est important de bien s'en servir. La troisième cause, c'est l'entrepreneuriat responsable : dans le cœur de leur activité, les entreprises doivent créer au moins autant de valeur pour la société que pour leurs actionnaires. Enfin, le développement durable et le partage des connaissances (éducation et mouvements libres) complètent cet ensemble de causes. » (interview du fondateur). De même HappyDev exige de ses membres la signature de son manifeste :

Happy Dev est le rassemblement spontané d'humains bienveillants, réunis par ces valeurs communes:

Nous aspirons à prendre notre pied dans le travail.

Nous refusons de prendre part à toute activité qui nous rendrait malheureux ; l'épanouissement des membres du réseau est aussi important que la recherche de revenus.

Nous considérons nos clients comme nous considérons nos amis

Ils sont les porteurs de projets au sein du réseau, nous ne faisons pas les projets POUR eux, mais AVEC eux.

Nous désirons avoir un impact positif sur le monde.

Nous sommes conscients des enjeux de notre époque, et ne voulons pas rester simples spectateurs. Nous voyons dans les technologies numériques un puissant levier de transformation.

Nous ne laissons pas une collaboration décevoir un client.

Nous sommes solidaires et collectivement responsables du succès des projets. L'enthousiasme de nos clients est la clé de voûte qui assure la pérennité du réseau.

La bonne humeur est un objectif assumé.

Nous aspirons à ce qu'une joyeuse énergie se dégage du réseau, basée sur l'écoute et la compréhension mutuelle. Nous contribuons tous à l'ambiance générale par nos passions et nos extravagances.

Notre métier est humain avant d'être technique.

Nous pensons que l'excès de formalisme empêche l'épanouissement des relations humaines. C'est dans la confiance et l'écoute attentive des besoins que nous souhaitons honorer nos engagements.

Nous aspirons à nous sentir libre.

Le salariat est pour nous une forme d'asservissement. Happy Dev rend les membres du réseau autonomes et maîtres de leur destin.

Le réseau est basé sur la contribution ouverte,

Chacun est libre de se l'approprier et d'y apporter ce qui lui semble bon. Happy Dev n'est que le reflet de ces contributions.

Tous les membres du réseau Happy Dev ont signé ce manifeste.

Enfin, s'il n'existe pas de structure hiérarchique instituée, les coopérations de travail ne sont pas pour autant horizontales. La notion de leadership tend à remplacer celle de hiérarchie : « *Quand on a suffisamment de leadership pour mener une équipe, on devient leader. Une fois qu'on a une vision suffisamment claire de ce qu'on veut, de quelque chose qui n'existe pas et qu'on veut réaliser, on utilise son leadership pour le réaliser, c'est ce qu'on appelle devenir entrepreneur : j'ai une vision, je la réalise. C'est un peu le stade ultime : devenir entrepreneur dans notre communauté. (...) Il y a une hiérarchie qui ressemble à un club de judo : il y a des ceintures noires, des ceintures marrons, blanches... » (fondateur de Officiencie)*

Une jeune femme, membre de Happydev, que nous appellerons Audrey, nous explique le fonctionnement du réseau :

A Happydev, les associés sont responsables vis-à-vis du client. C'est à eux aussi de constituer leur équipe, le cas échéant en constituant « des binômes junior / senior pour faire de la montée en compétences (...) Happydev, c'est une SAS qui mutualise une marque

et qui a des associés. Moi je ne suis pas encore associée formellement, je suis une wanabee ! Mais il y a un groupe d'associés dont je fais partie qui va chapeauter les projets, être responsable des projets. Derrière c'est des indépendants qui refacturent, il y a des autoentrepreneurs, des cooanamiens (...) Aujourd'hui tu peux choisir de gérer, soit de ton côté, soit dans le réseau. Je fais cela de plus en plus. Dans ce cas, tu as 5% du CA qui part pour le fonctionnement de la cellule, tu as 5% pour l'associé responsable du projet. On est une dizaine à gérer des projets comme ça. 5% ce n'est pas très cher payé. Ou alors c'est 10% pour la marque, si le projet arrive directement dans la boîte Smile, et 5% à l'associé. Moi, par rapport aux projets qui m'arrivent je donne 15% sans problème ! (Audrey)

Du coup, la fixation des rémunérations est un enjeu sensible : comme indépendant, chaque freelance est libre de déterminer son prix mais il le fait sous le contrôle social du groupe :

L'indépendant dit son prix. On discute. Moi je donne des conseils (pour qu'il n'y ait pas trop de différences, il y en a qui demandent 800 euros par jour, d'autres 300) mais c'est eux qui décident. J'aide un peu les juniors. Il y en a qui s'alignent, ça se fait en discussion dans l'équipe. En fait, c'est l'équipe de presta qui décide. Comme associée, je suis là juste pour conseiller. C'est lié à mon expérience. Je lis les devis, parfois je leur dis « tu n'as pas mis ça, tu vas faire du bénévolat ? » Petit à petit, ils vont arriver à faire leur devis tout seuls... Il y a une vraie liberté qui est encadrée. On est toujours en copie des mails... Parfois il y en a un qui dit « moi je fais comme ça », je lui réponds « désolée, on a un process ». Mais dans l'ensemble, c'est bon enfant. J'ai bossé sur 5- 6 projets déjà, ça se passe plutôt bien. (Audrey)

Si je deviens influenceur, c'est que des gens m'ont choisi et je vais décider de mon propre salaire en les consultant, je vais choisir ma rémunération pour qu'elle soit en harmonie avec le reste de la tribu (fondateur de Officiencie).

A Coopaname, la rémunération est négociée entre l'entrepreneur-salarié et son référent, en fonction du chiffre d'affaires dégagé, des perspectives économiques et des choix personnels.

L'un des motifs avancés pour le rassemblement d'indépendants est de pouvoir établir un rapport de force moins défavorable à l'égard des grands groupes. A HappyDev comme à Coopaname, cet objectif prend une forme militante. Pour un autre membre de HappyDev que nous appellerons Joris, la relation d'égal à égal avec le client est essentielle, y compris avec les grands groupes. C'est une prise de pouvoir d'autant plus importante que, souligne Joris, ils (à Happydev) « ne viennent pas de l'élite des grandes écoles ».

La question de l'accès aux droits n'est pas posée du tout de la même façon dans les différentes organisations. On peut distinguer plusieurs modèles bien différents.

Wemind¹⁸ offre à ses 15 000 adhérents une mutuelle « haut de gamme » ainsi qu'une garantie logement et l'accès aux avantages d'un comité d'entreprise : « Les gens se disaient c'est incroyable, on va pouvoir avoir les mêmes avantages que les salariés sans être salariés... Ils ont un abonnement. La cotisation va dépendre du profil de la personne, notamment son âge et ses revenus. La cotisation moyenne est à 100 euros par mois, ça couvre une mutuelle haut de gamme, le maintien du revenu, l'accès au comité d'entreprise ; on a aussi des garanties juridiques. Ils ont

¹⁸ <https://www.wemind.io/>

un paquet assez complet. Les cotisations les plus basses doivent être à 40 euros, les plus élevés à 150-200. » (fondatrice de Wemind)

Wemind est une SAS adossée à une association : *« Wemind est une SAS. Quand on gère des contrats d'assurance, on a nos frais de gestion, ils appartiennent à Wemind et on peut faire des bénéfices sur ces frais de gestion. Après, il peut y avoir d'autres bénéfices liés à l'incertitude, et ça c'est reversé à l'association qui soit redistribue, soit finance des actions sociales ».*

Coopaname vise pour ses membres l'accès aux droits sociaux du salariat, considérant que le régime général est le plus efficient, en raison de son assiette large. Néanmoins, une part des coopanamais n'y accèdent pas, faute de pouvoir déclarer un nombre d'heures suffisant.

En revanche, la question de l'accès aux droits ne semble guère posée à Ouishare ou Happydev, en raison probablement du profil sociologique de leurs membres (de jeunes trentenaires diplômés). Audrey, membre à la fois de Coopaname et de Happydev, voit bien la complémentarité possible entre les deux approches :

« Là Coopaname me permet d'avoir un statut. Après je pense que Happydev infuse. J'ai créé un groupe pour dire « il faut se réveiller ». Dans le groupe du numérique à Coopaname, la moitié est aussi à Happydev, donc les liens sont là. La question de créer une cellule Coopaname hybride se pose. Parce qu'il y a des questions de double facturation. Ce n'est pas le problème de la cotisation mais plutôt celui de la re-facturation. A Happydev, il y a des questions sur les droits sociaux des indépendants qui vont peut-être émerger. A Coopaname, on n'y est pas que pour ça. Mais moi, au bout de 10 ans, je participe a minima. Il faut aussi que Coopaname se positionne par rapport à tout ça. (...) A Coopaname, j'ai essayé de monter une ou deux fois des marques communes. Trop de contraintes, il faut faire valider... Alors qu'à Happydev, il y a une facilité d'entrée. C'est ce qu'on va essayer de faire à Coopaname, ça s'appelle Numericoop. Il y a un blocage que je ressens à Coopaname. Pour Numericoop, ils ont dit « le premier objectif de notre équipe, c'est d'être solidaires » Il y a un truc de d'abord mettre nos valeurs de solidarité, ok, mais là l'objectif c'est d'aller chercher les clients, que les projets arrivent et derrière, je n'ai aucune crainte. Ma crainte, c'est qu'on n'ait pas le projet ! »

Quels enjeux syndicaux découlent de ces constats ? Dans le champ des freelances, le rapport de force principal est celui qui existe avec les clients, en particulier lorsque ceux-ci sont des grands groupes ou des plateformes. La régulation passe donc, soit par la reconnaissance de la responsabilité des donneurs d'ordre à l'égard des sous-traitants (logique syndicale élargie), soit par la fixation de prix conventionnels (logique professionnelle), soit par des stratégies de rééquilibrage de relations asymétriques sur des marchés oligopolistiques (logiques entrepreneuriale et logique coopérative).

Pour Arthur de Grave (Ouishare), il faut remonter aux formes antérieures au syndicalisme moderne pour trouver des réponses aux défis actuels, comme la guilde, la corporation ou le compagnonnage : *« Et si la fameuse coopérative SMart, en Belgique, n'était rien d'autre que l'héritière des guildes qui régnaient autrefois dans la même région d'Europe ? », s'interroge-t-il ?*¹⁹ Le secrétaire confédéral de la CFDT que nous avons rencontré s'en amuse : *« Mais ils se reposent les mêmes questions, sauf qu'ils finissent par conclure qu'il faut des Guildes, et moi quand je vois Arthur Degrave, je lui dis : tes Guildes, c'est un syndicat, en fait. Ce n'est pas le mot mais...*

¹⁹ <http://www.amedee.co/et-si-les-freelances-sinspiraient-des-anciens/>

Et par ailleurs, moi qui vois à peu près ce que c'est que la corporation, la Guilde, ça ne me fait pas rêver ! »

En somme, pour reprendre nos catégories de départ, logique entrepreneuriale, logique syndicale élargie, logique professionnelle et logique coopérative coexistent comme formes d'organisation collective des freelances. Mais Il est encore un autre phénomène récent qui contribue à la formation et l'entretien de liens de sociabilité et de solidarité entre les freelances : la multiplication d'espaces physiques partagés, souvent dénommés tiers lieux.

5. Tiers lieux et enjeux syndicaux

Le dernier rapport de la Fondation Travailler autrement parle des tiers lieux en ces termes : « Nous estimions qu'il en existait 600 en France, ils se révèlent être près de 1800. Ils dessinent le futur de notre rapport au travail et renouvellent la sociabilité. Ils chérissent les anglicismes, mais sont bien ancrés dans leurs territoires. On les appelle «coworking», « Fablab », « atelier partagé », « Living Lab », « garage solidaire », « social place », « makerspace », ou encore « friche culturelle » : ils visent la création, la formation, l'apprentissage »²⁰. Et pourtant, tout au long du rapport, l'acteur syndical n'est tout simplement jamais mentionné.

Si les tiers lieux participent d'un processus de recomposition de collectifs, il y a pourtant un enjeu majeur dans l'articulation entre syndicats et tiers lieux.

Le tiers lieu comme espace d'expression démocratique

L'expression « Tiers Lieu » trouve son origine dans les travaux du sociologue américain Ray Oldenburg (1999), et plus précisément dans son ouvrage intitulé *The Great Good Place*. Le terme y est utilisé pour désigner des lieux adaptés à un style de vie urbain, individualisé et mobile et qui présentent la particularité de n'être ni l'espace domestique du domicile ni le lieu de travail. Pour l'auteur, les Tiers Lieux constituent des points d'ancrage propices à la sociabilité urbaine et à la vie collective, contribuant par là même à la vitalité démocratique. Ils peuvent revêtir des formes variées, du « café du coin » ou du salon de coiffure au centre culturel de quartier, pour peu que les individus en fassent un usage adéquat. Leur dépérissement, du fait de l'évolution des modes de vie urbains, constituerait donc une menace pour la démocratie. Bien qu'un peu floue, ou en raison même de son imprécision, la définition proposée par le sociologue américain a fait florès. Depuis quelques années, le terme fait aussi l'objet d'un investissement militant de la part de certains acteurs qui y voient un sens politique, au point d'élaborer collectivement un manifeste des Tiers Lieux²¹. Membre de ce mouvement, une définition conceptuelle du Tiers Lieu. Selon lui, il s'agit d'« une configuration sociale où la rencontre entre des entités individuées engage intentionnellement à la conception de représentations communes ». Le manifeste reconnaît d'abord le caractère collectif de la démarche de création d'un Tiers Lieu, tout en précisant : « ce collectif est généralement composé d'individus qualifiés qui ne parviennent pas à s'exprimer pleinement dans une structure organisationnelle classique ». Au sein du Tiers Lieu, « le collectif évolue dans une dialectique entre collaboration et démarche individuelle ».

²⁰Patrick Levy-Waitz (2018), « Faire ensemble pour mieux vivre ensemble », *Rapport de la Fondation Travailler Autrement, Mission Coworking*.

²¹ http://movilab.org/index.php?title=Le_manifeste_des_Tiers_Lieux.

Le Tiers Lieu est aussi vu comme un bien commun où les savoirs comme les équipements doivent être mis à la disposition de tous. Le manifeste ajoute que « la notion de travail est au cœur du Tiers Lieu » : « des individus se réunissent pour travailler » et pour trouver des solutions face aux crises économiques et écologiques. La diversité des profils et des intentions est considérée comme le ressort de l'innovation. En termes de gouvernance, le manifeste ne privilégie pas une structure juridique en particulier mais insiste sur l'importance de la co-construction des règles, à la recherche d'un équilibre entre règles imposées et participation de chacun. Quant aux technologies numériques, si elles ne sont pas au point de départ de la création du Tiers Lieu, elles sont censées faciliter sa dimension collective et prolonger la collaboration physique au sein du lieu au travers d'outils numériques interactifs, notamment pour documenter les expériences menées dans le Tiers Lieu. Le manifeste ajoute que la « gestion des informations repose généralement sur les mécanismes juridiques des licences libres et sur les logiques de l'open source ». Il insiste sur la fluidité de la gouvernance, objet d'un « processus réflexif permanent », ce qui revient à lier étroitement l'évolution du Tiers Lieu et celle de ses membres les plus engagés. Outre une offre de services basique, commune à tous les Tiers Lieux (infrastructure numérique, animation), chaque espace se distingue par la nature et la diversité des services qu'il propose (accès à des équipements, formation, accompagnement, conception, production, organisation d'événements etc.). Les modèles de financement associent les revenus tirés de l'offre de services, les financements publics, les dons privés et les financements participatifs. Le manifeste affiche clairement l'ambition : « le Tiers Lieu vise à devenir un élément central du fonctionnement de la cité » et à participer de sa re-politisation en explorant de nouvelles façons de produire de la valeur.

On le voit clairement à travers ce manifeste : l'idée de Tiers Lieu permet de rendre compte du lien entre travail et politique, mais la question des droits sociaux et des statuts du travailleur en est absente. De même, les espaces du mouvement maker, quels que soient les noms qu'on leur attribue ou qu'ils se donnent eux-mêmes (fablab, hackerspace, tiers lieu, atelier ouvert etc.) ont été créés à l'origine pour mener à bien des projets individuels et collectifs. Il s'agit au départ d'échanges, de coopération et de travail autonome, tandis que la question des droits sociaux n'est pas posée.

Pourtant, la question de la rémunération et des droits sociaux se pose dès lors que la réputation acquise par le Tiers Lieu en termes d'innovation suscite des opportunités de prestations et/ou que le souci de l'insertion professionnelle se fait plus pressant pour de jeunes actifs en situation de précarité qui fréquentent le lieu.

Julien Bellanger, l'un des fondateurs du fablab Plateforme C, membre d'une association qui se réclame de l'éducation populaire, s'interroge sur le futur du travail et verrait d'un bon œil la présence de syndicats dans ce débat : « *Est-ce qu'on ne propose pas un alibi socio-culturel à des gens qui de toute façon ne trouveront plus de travail ? En discutant avec les jeunes, nous décortiquons le modèle économique de google, nous abordons les questions du digital labor. Récemment, j'ai cru comprendre qu'il y avait des points de vue différents au sein des start up : entre ceux qui veulent lever des fonds et ceux qui veulent juste être leur propre patron. C'est aussi une affaire de générations : quand les jeunes s'installent, ont leur maison, des gamins, ils ne se posent plus la question de la même façon. Ce débat-là va arriver. Si les espaces de pratiques que nous proposons permettent ces réflexions là, ce pourrait être intéressant que des syndicats viennent y participer.* »²²

²² Bellanger Julien (2019), entretien avec Marie-Christine Bureau, Sociologies pratiques (à paraître)

Il est à noter, et cela est sans doute une première, que le syndicat Solidaires Informatique était présent en 2017 au festival toulousain THSF organisé chaque année par des hackers du Tétalab et des artistes du MixArt Myrys. Dans cet événement ouvert à tous, tourné vers l'utilisation libre des technologies, leurs appropriations et les enjeux sociaux que cela suscite²³, le syndicat a choisi d'intervenir sous forme de stand et de conférence éclair. Leur but : proposer une réflexion sur la solidarité entre informaticiens via le syndicalisme, sur un mode « Do It Ourselves », c'est à dire « une réappropriation du réel et de notre pouvoir individuel mais aussi collectif au sein des entreprises. »²⁴

Le tiers lieu comme organisation associative et/ou coopérative

La plupart des tiers lieux se créent d'abord sous forme associative. Néanmoins, les questions de gouvernance et d'accès aux droits sociaux amènent certains d'entre eux à se rapprocher du monde coopératif, en particulier sous ses formes les plus récentes (CAE, SCIC). En termes d'enjeu syndical, on rejoint ici une question beaucoup plus ancienne, celle de l'articulation des syndicats avec les associations et les coopératives. La plupart des travaux existants sur la question soulignent l'origine historique commune de ces différentes organisations et s'accordent à constater leur divergence au cours du 20^{ème} siècle, mais de façon différenciée selon les pays. Michel Dreyfus (2014) considère ainsi que, dès la fin du 19^{ème} siècle, la France fait figure d'exception, dans la séparation entre syndicats et coopératives, à la différence par exemple de l'Angleterre et de l'Italie. Pour le québécois Louis Favreau (2012), les relations entre le syndicalisme et les coopératives sont un impensé politique de la recherche en sciences sociales.

Héritière de Robert Owen, l'OIT œuvre de longue date à développer l'action conjointe des syndicats et des coopératives. Une publication de 2006 « Let's organize! : a SYNDICOOP handbook for trade unions and cooperatives about organizing workers in the informal economy »²⁵ développe les recommandations de l'OIT pour aider à l'organisation des travailleurs dans l'économie informelle en mobilisant à la fois les formes syndicales et coopératives. Entre 2002 et 2006, le projet SYNDICOOP mené dans plusieurs pays d'Afrique, est en effet l'un des rares exemples de collaboration structurée et délibérée entre le mouvement syndical et le mouvement coopératif. En 2013, le BIT publie « Syndicats et coopératives de travail: bilan et perspectives »²⁶. Dressant le bilan en demies teintes du projet, Stirling Smith conclut : « Les coopératives et les syndicats ont un passé commun; il est temps maintenant de développer un avenir commun. »

Que les tiers lieux aient opté pour une gouvernance associative ou coopérative, la question de l'articulation avec le monde syndical peut se décliner de plusieurs manières :

- la question de la représentation du personnel voire de la présence syndicale dans l'organisation (cf. expérience Coopaname)
- la création de tiers lieux par des militants syndicaux et/ou l'implication dans des tiers lieux existants
- les alliances et partenariats au sein d'instances ouvertes, par exemple au niveau territorial

²³ <https://www.thsf.net/>

²⁴ <https://solidairesinformatique.org/>

²⁵ https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094047/lang--en/index.htm

²⁶ http://www.ilo.org/actrav/info/international-journal-labour-research/WCMS_240533/lang--fr/index.htm

Enfin, les tiers lieux sont aussi, et cela fait partie de leur ADN, des espaces de formation. On peut faire l'hypothèse qu'ils contribuent désormais à renouveler l'offre de formation professionnelle. A ce titre là aussi, ils peuvent intéresser l'acteur syndical et c'est ce que nous allons explorer au chapitre suivant.

Chapitre 6.

La rencontre des acteurs publics de la formation professionnelle et des acteurs du « faire » : vers un renouvellement des façons de (se) former le long de la (sa) vie

Marie-Christine Bureau, Carole Tuchsirer

Si Condorcet a inspiré nombre d'acteurs du système de formation professionnelle (SFP) qui se réclament encore de sa pensée dans les multiples rencontres et colloques organisés sur ce champ, la réalité s'est montrée plus prosaïque en raison des choix législatifs et conventionnels qui nous ont éloignés de ses enseignements. Son discours fondateur devant l'assemblée nationale le 21 avril 1792 avait pourtant tracé la voie, inscrivant la formation professionnelle dans un temps long, celui du cycle de la vie, et dans la perspective d'en étendre l'accès à tous au nom d'une vision universaliste de la justice sociale.

« Nous avons observé, enfin, que l'instruction ne devait pas abandonner les individus au moment où ils sortent de l'école ; qu'elle devait embrasser tous les âges ; qu'il n'y en avait aucun où il ne fût utile et possible d'apprendre, et que cette seconde instruction est d'autant plus nécessaire, que celle de l'enfance a été resserrée dans des bornes plus étroites (...). L'instruction doit être universelle, c'est-à-dire s'étendre à tous les citoyens. Elle doit être répartie avec toute l'égalité que permettent les limites nécessaires de la dépense. Elle doit embrasser le système tout entier des connaissances humaines, et assurer aux hommes, dans tous les âges de la vie, la facilité de conserver leurs connaissances et d'en acquérir de nouvelles ».

Comme on peut le constater, le programme qu'il initie est ambitieux : nulle référence à la formation professionnelle en tant que telle mais une insistance forte sur la notion plus large d'« instruction » et la nécessité, pour former les citoyens et pas uniquement les actifs occupés, d'encourager l'acquisition et le renouvellement de leurs connaissances. Ce projet, comme nous allons le voir, a eu du mal à s'inscrire dans la réalité des réformes adoptées. Du moins jusqu'au tournant des années 2000, date à partir de laquelle le référentiel des politiques de formation professionnelle peut se lire comme une tentative de renouer avec « l'esprit de Condorcet ». Le recentrage des réformes sur les publics en difficulté - les salariés précaires, les jeunes, es demandeurs d'emploi – et l'universalité de certains droits en est une illustration possible.

En outre, la priorité accordée aux publics jusque-là tenus à l'écart du SFP va être l'occasion de mettre l'accent sur la dimension pédagogique de l'acte de formation et, au-delà, sur les diverses façons d'apprendre en valorisant le travail considéré comme potentiellement sources d'expérience, de compétences, de savoirs à reconnaître et à valoriser. La création de la VAE en 2003 peut être considérée de ce point de vue comme un dispositif emblématique de l'orientation nouvelle donnée à la formation professionnelle.

Cette approche de la formation professionnelle va conduire les acteurs traditionnels de la formation professionnelle à s'intéresser aux innovations portées par le mouvement du Faire qui a donné lieu en France, à partir du milieu des années 2000, à la création de nombreux makerspaces. La rencontre de ces deux univers professionnels à laquelle nous assistons à travers de nombreuses initiatives étatiques, mais également locales, pourrait peut-être nous rapprocher de l'utopie d'un apprentissage ouvert à différentes modalités de formation et cela tout au long de la vie. Un apprentissage qui invite à réévaluer la place du travail et du « *learning by doing* » dans les façons de mobiliser, d'apprendre, d'insérer et qui, d'une certaine façon, vient rompre avec un SFP construit sur la dualité voire l'opposition entre l'acte de travail et l'acte de formation. C'est ce long cheminement que nous nous proposons de retracer pour montrer en quoi il aboutit aujourd'hui à intégrer dans le paysage de la formation professionnelle de nouveaux acteurs qui transformeront sans doute la physionomie de ce marché et la vision même de ce que former veut dire.

1. D'une formation tenue à bonne distance du travail et de l'entreprise....

Notre objectif n'est pas ici de revenir sur l'architecture du SFP dans son ensemble mais d'insister sur les caractéristiques qui l'ont conduit peu à peu à se transformer sous l'effet des évolutions du marché du travail, des débats sur la sécurisation des parcours professionnels et des nouveaux acteurs qui se sont invités, ou ont été invités, dans le SFP. Il y a un paradoxe dans la construction du régime juridique de la formation professionnelle : le choix fait par le législateur en 1971 a été d'inscrire le droit de la formation professionnelle dans le contrat de travail et non dans celui de l'éducation ou de la sécurité sociale. Avec cet ancrage du droit de la formation professionnelle dans l'entreprise on aurait pu imaginer, que les actions de formation envisagées soient adossées au travail en lien avec les activités productives. Mais les conditions juridiques dans lesquelles, l'entreprise a été mobilisée dans la construction du processus de qualification et de formation des salariés l'ont finalement éloignée de l'acte de formation lui-même, lequel s'est le plus souvent déroulé à l'extérieur de celle-ci.

Avec le recul que fournit l'histoire et l'analyse des usages auxquels a donné lieu la loi de 1971 par les entreprises, ce paradoxe n'est en réalité qu'apparent et résulte de la spécificité d'une loi qui d'un côté accorde des pouvoirs de formation à l'entreprise et, de l'autre, les lui ôte par la même occasion. Ainsi, c'est par une obligation de nature fiscale que l'entreprise doit s'acquitter de son devoir de formation. La loi de 1971, oblige l'entreprise à consacrer une fraction de sa masse salariale à des dépenses de formation. La plupart des observateurs ont souligné le caractère contreproductif de cette obligation fiscale qui contraignait les entreprises moins à former qu'à payer, celles-ci pouvant opter pour le versement de leur contribution fiscale auprès de leur OPCA (Organisme Paritaire Collecteur Agréé) de référence sans autre modalité de formation.

Pour les entreprises qui en revanche ont fait le choix de former directement ou avec l'entremise de leur OPCA, l'obligation fiscale reposait sur des actions de formation dûment définies par les textes en vigueur : la liste des dépenses imputables au titre de l'obligation fiscale a été arrêtée par le législateur et aucune autre dépense (relative à d'autres actions ou modalités de formation) ne pouvait être prise en compte dès lors qu'elle n'était pas prévue par le code du travail. C'est dans ce contexte, juridiquement très encadré, que s'est déployée en France la politique de formation professionnelle des salariés avec pour conséquence que dans l'esprit des entreprises, la formation

s'est davantage apparentée à une charge immédiate qu'à un investissement dans l'avenir : l'employeur s'est acquitté de son obligation dans une gestion plus comptable que stratégique de son plan de formation. Quant à l'administration en charge de contrôler les dépenses de formation des entreprises, la réalité de l'action de formation s'est moins appréhendée à partir de sa finalité propre qu'en fonction de la nature des dépenses engagées pour vérifier si elles étaient ou non déductibles de l'obligation fiscale.

Cette approche de la formation a conduit le plus souvent les entreprises à externaliser leur plan de formation en en confiant l'exécution à des acteurs extérieurs au lieu de travail par l'achat de stages ou de prestations déductibles de l'obligation fiscale. Ces constats sont largement documentés et connus. Ils sont du reste pointés du doigt par certains juristes de la formation professionnelle qui mettent l'accent sur les limites de ce « modèle séparatiste » qui conduit à refuser que l'entreprise puisse être considérée comme un espace formateur contribuant à l'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles. Selon Jean Marie Luttringer (2015), la loi de 1971 reposerait ainsi sur une vision prédatrice de l'entreprise qui « ne saurait être naturellement formatrice ». Du reste, si le code du travail autorise le principe d'une formation interne à l'entreprise, il en limite l'usage à des situations de formation organisées dans des locaux distincts des lieux de production, comme si l'activité de travail était par nature étrangère à l'activité de formation, renvoyant cette dernière au vaste marché de la formation professionnelle dont la régulation est au cœur des réformes actuelles pour en améliorer la lisibilité et la qualité.

D'une certaine façon, les entreprises ont été au plus simple en reportant sur d'autres acteurs la charge de former leurs salariés. Mais le bilan tiré de la loi de 1971 reste mince et celle-ci n'a pas constitué la deuxième chance offerte à celles et ceux qui avaient échoué dans le système de formation initiale. « La formation a d'abord été à la formation », telle est la formule consacrée pour tirer le bilan de la loi de 1971. La formation a d'abord profité aux ingénieurs et cadres des grandes entreprises disposant d'un bagage culturel élevé. Pour les ouvriers et employés, les salariés à temps partiels, ceux en CDD et faiblement diplômés, la probabilité d'accéder à la formation a été longtemps beaucoup plus faible. Pour certains d'entre eux, il est sans doute possible que la vision d'une formation déconnectée de l'activité de travail ait pu avoir pour conséquence de freiner leurs éventuels projets de formation. La mise en avant de la prétendue faible appétence des populations faiblement qualifiées pour la formation pourrait ainsi renvoyer à l'inadaptation des méthodes pédagogiques employées pour former certains types de publics pour lesquels le travail constitue le principal vecteur d'acquisition de connaissances.

Bertrand Schwartz, surtout connu pour avoir été le père fondateur des missions locales en 1983, va contribuer à ouvrir une brèche féconde dans le SFP en prenant le contrepied de la vision dominante de l'époque consistant à séparer le travail de la formation. La mission « nouvelle qualification-insertion » qu'il va créer en 1984 à la demande du gouvernement de l'époque vise à doter les jeunes de 16 à 18 ans d'une qualification professionnelle construite à partir d'une immersion dans le travail avec des entreprises qui souhaitent participer à cette expérimentation. L'enjeu, au-delà de la qualification, vise à repenser l'organisation du travail, à le transformer en reconnaissant les savoirs découlant de l'expérience professionnelle. Le postulat de départ repose sur l'intuition raisonnée que la modernisation des entreprises n'implique en rien d'exclure les jeunes sans qualification, à la condition toutefois d'investir dans de nouvelles méthodes d'apprentissage fondées sur une pédagogie de la mise en action et de l'activité de travail. La

mission Nouvelle Qualification, dite mission Schwartz, fut selon Jean Marie Luttringer un véritable laboratoire social ayant notamment permis de donner corps à « la définition juridique de la formation en alternance qui reconnaît la valeur formative du travail productif, et qui rompt délibérément avec le modèle scolaire de l'alternance fondée à l'époque sur la suspicion envers le travail productif ». On retrouvera quelques années plus tard avec la VAE une trace de sa doctrine sociale. L'entreprise formatrice est en quelque sorte née des enseignements tirés de la mission Schwartz. Une autre application de cette vision de la formation sera à l'œuvre en 2016 à travers l'expérimentation AFEST (Action de Formation En Situation de Travail) qui cherchera à s'adosser aux OPCA pour faire évoluer le SFP.

L'individu/acteur, les publics fragiles et une nouvelle définition de l'action de formation : les ruptures des années 2000

La période qui s'ouvre dans les années 2000 se caractérise par une intense activité conventionnelle et législative : 4 réformes vont ainsi se succéder en moins de 20 ans. Si les enjeux sont multiples le rappel de quelques faits stylisés permet de suivre les principales motivations à l'œuvre : la place accordée à l'individu « acteur de son avenir professionnel », la réhabilitation de l'expérience acquise au travail comme source de savoirs et de reconnaissance académique, la priorité accordée aux publics prioritaires que sont les chômeurs, les jeunes et les salariés des TPE. Ces réorientations expliquent l'intérêt porté par les acteurs publics du SFP aux différents fablabs et autres tiers lieux qui vont se créer à partir du milieu des années 2000 puisque ces acteurs, de par leur philosophie, la place accordée au travail, aux individus quel que soit leur diplôme et qualification, s'inscrivent parfaitement dans l'air du temps et les préoccupations du moment.

En 2003, l'accord national interprofessionnel signé par les partenaires sociaux, et repris par la loi, prend ses distances avec la loi de 1971 qui rattachait principalement le droit de la formation professionnelle au contrat de travail. Le rôle dévolu à l'individu impose en quelque sorte de réencadrer la formation professionnelle dans de nouveaux droits.

Le préambule de l'accord éclaire les mutations à l'œuvre :

(l'accord doit) Permettre à chaque salarié d'être acteur de son évolution professionnelle grâce aux entretiens professionnels dont il bénéficie ou aux actions de bilan de compétences ou de validation des acquis de l'expérience auxquelles il participe. Le « passeport formation » et les travaux de l'observatoire prospectif des métiers et des qualifications de sa branche professionnelle, doivent permettre à chaque salarié d'être en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel qui tienne compte non seulement des besoins en qualification de son entreprise ou, plus généralement, de ceux du monde économique, mais aussi de sa propre ambition de développer ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes professionnelles.²⁷

Si les formations d'adaptation à l'emploi et aux évolutions du poste de travail constituent toujours une obligation pour l'employeur à l'égard de ses salariés, la formation tout au long de la vie destinée à construire son avenir professionnel au-delà de l'emploi tend à migrer vers la personne

²⁷ Accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle.

par la dotation de droits individuels nouveaux dont l'usage déborde les frontières de l'entreprise. L'émergence du débat sur la sécurisation des transitions professionnelles a également joué un rôle actif dans l'affirmation de droits nouveaux transférables d'une entreprise à l'autre dans un contexte marqué par le caractère dorénavant discontinu des trajectoires professionnelles (Tuchszirer, 2017). Le droit individuel à la formation (DIF) introduit en 2003 illustre la nature des changements impulsés. Chaque individu dispose d'un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, plafonné à 120 heures sur cinq ans, un crédit délivré par l'entreprise et que le salarié peut consacrer à la formation de son choix. Un choix toutefois soumis à l'approbation du chef d'entreprise et encore fortement encadré par le contrat de travail. L'usage du DIF est resté modeste, réservé aux seuls salariés. Il était par ailleurs faiblement transférable sur le marché du travail puisque rattaché à l'entreprise d'origine et que les conditions de sa portabilité sont restées modestes.

La VAE introduite par la loi de modernisation sociale en 2002 constitue un autre marqueur majeur des changements opérés dans le SFP. Cette loi consacre une reconnaissance de l'expérience de travail comme source potentielle de savoirs et va même jusqu'à opérer une équivalence entre l'expérience acquise dans le travail, l'accès à la certification et aux diplômes. Il y a donc ici formellement la reconnaissance de l'idée que l'entreprise peut être formatrice et qu'à ce titre les compétences construites dans les situations de travail peuvent être convertibles en diplôme à la condition d'en apporter la preuve par un retour réflexif sur le travail réalisé. Toutefois, pour que « l'eau se transforme en vin » (Luttringer, op. cit.) comme le travail en certifications, la seule reconnaissance d'un savoir expérientiel ne suffit pas à passer avec succès l'épreuve de la mise en évidence des compétences acquises. L'expérience de la VAE en elle-même a montré combien il était nécessaire pour accéder à la qualification de bénéficiaire d'un accompagnement et de la présence d'un tiers pour mettre en mots le travail accompli par les candidats à la VAE et satisfaire ainsi aux exigences des référentiels visés. On peut faire un constat similaire quant à l'instauration du Compte Personnel de Formation en 2014, véritable droit individuel à la formation qui vient répondre aux principales critiques adressées au DIF. Ce compte est ouvert à l'ensemble des actifs, il est monétisable et totalement transférable d'un statut salarial à l'autre. Mais dans les faits ce CPF peut, comme le DIF hier, se montrer bien peu démocratique s'il ne bénéficie pas de garantie collective pour en favoriser l'usage. La VAE, le CPF, autant d'outils dont sont dotés les actifs pour « devenir acteur de leur propre parcours professionnel », mais dont l'usage nécessitera sans doute le recours à des intermédiaires pour accompagner l'accès de certains publics à la reconnaissance et au développement de leurs compétences.

En marge de la thématique de l'individu, acteur de son développement professionnel, les réformes qui ont entouré le SFP ont cherché à réorienter les fonds de la formation professionnelle vers les demandeurs d'emploi, les jeunes et les salariés faiblement qualifiés renouant ainsi avec le principe de la discrimination positive présent dans le champ des politiques de l'emploi et aujourd'hui situé au cœur des politiques de formation professionnelle. Cette réorientation des flux de la formation professionnelle a démarré en 2009 avec la création du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours professionnels et elle s'est intensifiée en 2018 avec l'adoption d'un nouveau programme gouvernemental le PIC, plan d'investissement dans les compétences, doté de 15 milliards d'euros et destiné à former 1 million de jeunes décrocheurs et un million de demandeurs d'emploi en difficulté.

D'autres changements majeurs sont intervenus, cette fois du côté de l'entreprise, pour modifier le cadre juridique qui entoure l'acte de formation. Jean Marie Luttringer, en 2015 précise d'emblée, dès le titre de sa chronique, les enjeux associés à la loi du 5 mars 2014 : « L'entreprise formatrice et le droit après la loi : formation informelle, apprentissage en situation de de travail, travail aliénant et travail émancipateur ». Cette loi ouvre en effet la voie à d'autres formes d'apprentissage, de professionnalisation qui ne passent plus forcément par l'achat de prestations de formation sous forme de stages réalisés à l'extérieur de l'entreprise. L'acte fondateur de cette transformation repose sur la suppression de ce qui avait fait le cœur de la loi de 1971 : la suppression de l'obligation fiscale de financement du plan de formation qui avait conduit les entreprises à privilégier une approche administrative du plan de formation. Le pari des partenaires sociaux et du législateur repose sur l'idée qu'à cette vision comptable du plan de formation se substituera désormais une approche plus stratégique de la formation adossée à la politique RH de l'entreprise et à son développement économique.

Ce changement majeur, qui ne débouche pas encore sur une reconnaissance formelle d'autres façons de former, en dehors du fameux stage même si c'est bien de cela dont il s'agit sur le fond, constitue néanmoins une incitation à envisager la formation dans une optique renouvelée plus ajustée à la réalité interne de l'entreprise. Cette loi va avoir des conséquences importantes sur le fonctionnement des Opca, structures paritaires regroupant les représentants des salariés et des employeurs, qui jusque-là apparaissaient essentiellement comme des organismes collecteurs de l'obligation fiscale. L'essentiel de leur mission consistait à approcher les entreprises pour percevoir des recettes donnant lieu à mutualisation puis à redistribution auprès d'entreprises diverses en fonction des priorités retenues par les branches professionnelles.

Depuis cette loi, les Opca ne sont plus des « percepteurs » ni même des collecteurs mais sont appelés à devenir des sortes d'intermédiaires du marché du travail visant à construire avec les entreprises des stratégies RH, des plans de formation dans un accompagnement pouvant aller jusqu'à l'acte d'embauche par le biais de formations préalables à l'emploi (Podevin et al., 2018).

Au-delà, pour J-M Luttringer la défiscalisation partielle de la formation renvoie « à un questionnement sur les conditions dans lesquelles le travail productif peut-être réputé formateur » mais la loi de 2014 ne reconnaît pas encore juridiquement la formation informelle ou l'apprentissage en situation de travail. Ce qui va pousser le législateur à sauter le pas en 2018, ce sont les enseignements tirés de l'expérimentation AFEST lancée en 2015 et pilotée par l'Etat et les partenaires sociaux. Ces expérimentations, qui ont eu lieu dans des TPE/PME et en direction des salariés faiblement qualifiés, ont été portées par des Opca volontaires souhaitant s'inscrire dans la démarche. L'enjeu pour ces structures paritaires consistait également à se professionnaliser pour travailler de concert avec les entreprises à la construction d'approches plus situées de la formation en rupture avec la pratique dominante d'achats de prestations de formation à un tiers extérieur à l'entreprise. Sur le fond, ces expérimentations reprennent l'esprit de « la mission nouvelle qualification » confiée à Bertrand Schwartz, selon les mots même des rédacteurs du rapport :

« l'AFEST suppose pour reprendre les termes de Bertrand Schwartz de partir de la situation de travail pour remonter vers l'acquisition de savoirs théoriques et pratiques. Même dans les dispositifs institutionnalisés d'alternance, le mode d'articulation entre des séquences hétérogènes est dominé par une logique juxtapositive et déductive, ainsi que par une distribution clivée et hiérarchisée des savoirs : les savoirs

théoriques, réputés plus nobles, sont dispensés dans les centres, de manière déconnectée des apprentissages réalisés pendant les périodes en entreprise. Ces dernières sont envisagées, au mieux, comme moments d'application pratique et non comme un moyen de constitution de savoirs ».²⁸ Deux principes gouvernent la démarche proposée :

- « Constituer l'activité de travail en matériau de la formation formelle (mettre du travail dans la formation) ;
- Mettre de la formation dans la relation d'emploi, ce qui suppose de pouvoir programmer des séquences travaillées qui satisfont d'abord à des exigences de nature pédagogique (mettre de la formation dans le travail) ».

On retrouve donc au cœur de la démarche la place première accordée à l'activité de travail et au rôle spécifique de la formation dont le déroulé est directement connecté aux enseignements tirés de l'analyse de la pratique professionnelle dans une vision plus intégrée de l'alternance.

Cette expérimentation dont l'évaluation va confirmer la pertinence d'ancrer, sous certaines conditions, la formation dans les situations de travail a permis de faire évoluer la législation. En effet, la loi du 5 septembre 2018 sur « la liberté de choisir son avenir professionnel » retient désormais une définition plus large de la formation puisqu'elle reconnaît les formations réalisées en interne dans l'entreprise. L'action de formation se définit désormais comme « un parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel et pouvant être réalisée en tout ou partie à distance ou en situation de travail ». La reconnaissance des AFEST par la législation permettra désormais aux entreprises d'y recourir en bénéficiant des ressources financières des OPCA.

Ce petit rappel des événements qui ont jalonné l'histoire du système de formation professionnelle a pour objectif de souligner ses prédispositions actuelles à prêter une attention particulière aux nouveaux venus dans un champ voisin : les fab labs. Le fruit est d'une façon « assez mûr » pour accueillir des pratiques venues d'un tout autre univers professionnel et dont une des spécificités consiste à penser dans un même mouvement le travail et la formation. La vision d'une formation liée au travail, l'idée que le numérique puisse offrir de nouveaux horizons professionnels à des salariés faiblement qualifiés, la pédagogie employée consistant à exploiter l'intérêt des jeunes générations pour les nouvelles technologies (serious game, jeux vidéo, smartphone) ont contribué, depuis le milieu des années 2010 à innover le SFP par un rapprochement avec ces nouveaux venus.

Les signes de cette intégration progressive ne manquent pas. A titre d'illustration on peut citer l'association Co-dev en Ile de France qui consacre depuis 2013 ses activités à l'insertion par le numérique. Ce sont tout d'abord des acteurs locaux, les maires des villes de Montreuil et de Gonesse qui ont cherché à implanter de tels espaces sur leur commune pour favoriser l'intégration de leurs jeunes. Co-dev a ainsi ouvert le FabNum sur Gonesse puis le Lab'Brique Sociale sur Montreuil (Roussel, 2019). La création quelques années auparavant par les pouvoirs publics du « Fonds d'expérimentation pour la jeunesse » a constitué un second rendez-vous offrant l'occasion pour les Fab labs naissantes d'accroître leur présence sur le territoire pour ceux dont les projets ont été retenus. L'implication de ces structures émergentes dans les politiques publiques de formation professionnelle va ensuite s'intensifier sous l'impulsion de la Grande Ecole du Numérique créée en 2015. De très nombreux Fab lab vont ainsi, via la technique de l'appel à projet, être labellisés « grande école du numérique » et participer dès lors aux programmes nationaux de formation professionnelle lancés dans le cadre du PIC en 2018 (Plan d'investissement dans les compétences).

²⁸ Rapport final de l'expérimentation relative aux Actions de Formation en Situation de Travail (AFEST), présenté par le Copanef, le Cnefop, le FPSPP et l'Anact, juillet 2018.

La Grande école du numérique

Lancé en 2015 par le gouvernement, le GIP « Grande Ecole du Numérique » favorise l'inclusion des personnes en difficulté sur le marché du travail en cherchant à répondre aux besoins des entreprises en compétences numériques. La délivrance par la GEN d'un label aux organismes de formation via les « appels à labellisation » leur impose en retour d'accueillir : 80 % de personnes formées niveau BAC ou inférieur en recherche d'emploi, 30 % de femmes minimum et 30 % de formations situées en quartiers prioritaires de la politique de la ville. En 2018, la GEN a développé son réseau qui compte plus de 750 formations labellisées. En 2017, 11 000 personnes ont déjà pu être formées dans ce cadre. Les durées de formations sont conséquentes ; 1417 heures en moyenne réparties entre un et 42 mois. 45 % des formations labellisées débouchent sur un titre inscrit au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) et 7 % permettent l'obtention d'un diplôme. Dans 26 % des cas, un passeport de compétences informatiques européen (PCIE) est délivré à l'issue de la formation. Dans 77 % des cas, les apprenants ont bénéficié de la gratuité de leur formation.

Dans le cadre du Plan d'investissement dans les Compétences (PIC), et plus spécifiquement de son programme « 10 000 formations au numérique », la GEN a lancé en avril 2018 un troisième appel à projets dont l'objectif est de former, en 2019, 5000 chômeurs peu qualifiés aux métiers du numériques.

Sources : grande Ecole du Numérique et l'AEF

2. ...Au retour de l'apprentissage par le « Faire » : de nouveaux acteurs de la formation professionnelle ?

L'un des grands bouleversements à l'œuvre dans les tiers lieux est la mise à mal d'une distinction pourtant structurante de nos vies professionnelles, celle qui sépare travail et formation. Si cette distinction n'a guère de sens dans la philosophie hacker/maker, elle est, dans nos sociétés salariales, pourvoyeuse de statuts différenciés et d'un séquençage temporel de nos trajectoires : on ne peut être au même moment au travail et en formation, même si les pratiques de formation en alternance ou la notion de formation tout au long de la vie ont quelque peu atténué la rigueur de cette opposition. Or, l'influence culturelle du mouvement maker se traduit désormais par une double transformation de l'offre de formation : sur le plan des contenus et sur le plan de la pédagogie.

Qu'il s'appelle hackerspace, fablab (ou autrement), il n'y pas d'espace maker digne de ce nom qui ne fasse une place importante à la formation : formations informelles souvent, délivrées de façon bénévole par les adhérents dans une logique de réciprocité, mais aussi formations structurées, proposées sur un catalogue et payantes. La reconnaissance comme organisme de formation constitue en effet pour nombre de « tiers lieu » un moyen de résoudre le casse-tête de leur modèle économique. L'offre de formation procure une source de financement compatible avec la vocation du lieu. Dans les espaces les plus proches de l'éducation populaire, les formations sont aussi l'occasion d'hybrider les publics, par exemple des étudiants en art, architecture ou design avec des jeunes de la mission locale ou de l'école de la deuxième chance. Le contenu et la durée des formations varie, d'initiations courtes à la fabrication numérique jusqu'à des cursus diplômants comme le DU de « Métier facilitateur » (animation d'un fablab et plus largement d'une communauté autour d'un tiers-lieu) au Faclab de Gennevilliers.

Quelle contribution au renouvellement de l'offre de formation professionnelle ?

Nous pouvons dès lors proposer une typologie illustrée de la façon dont les tiers lieux contribuent aujourd'hui à renouveler, directement ou indirectement, l'offre de formation professionnelle.

Une offre de formation gratuite, assurée par des adhérents bénévoles.

Les ateliers de formation gratuits font partie intégrante du modèle hackerspace. Ils relèvent du partage des savoirs, au cœur du projet du hackerspace, et sont dispensés sur la base de la réciprocité. Prenons l'exemple de l'Electrolab. Le site du lieu est très complet à cet égard et présente les différents types de formation proposée :

- “les formations de type initiation et découverte, qui permettent à tous d'aborder chaque domaine d'activité du lab.
- les formations habilitantes, qui donnent accès à certains équipements et/ou zones le nécessitant.
- toutes les autres, qui sont organisées librement par les membres pour présenter un sujet qu'ils maîtrisent bien.
- les workshops, qui sont des sessions de partage de connaissances où les membres peuvent venir se rencontrer²⁹.

Tableau: les formations Initiation et découverte (octobre 2018)

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ 2.1 Wiki 101➤ 2.2 Notions fondamentales d'électronique➤ 2.3 Notions fondamentales de programmation➤ 2.4 Initiation électronique numérique➤ 2.5 Initiation VHDL et FPGA➤ 2.6 Découverte d'Arduino et électronique embarquée➤ 2.7 Premier projet à base d'Arduino➤ 2.8 Fabrication de circuits imprimés➤ 2.9 Notions de MAO sous Linux➤ 2.10 Découverte Impression 3D➤ 2.11 Initiation à la CAO mécanique avec FreeCAD➤ 2.12 Usinage petite CNC➤ 2.13 Découpe laser➤ 2.14 Initiation soudure électronique : assemblage et fabrication de cartes➤ 2.15 Initiation couture et broderie : savoir se servir des machines à coudre et à broder |
|---|

Tous les membres sont encouragés à participer à l'organisation de formations. Une salle d'une capacité de 9/10 personnes y est consacrée. Il existe aussi une Commission formation, en charge de l'organisation.

Une offre de formation labellisée qui contribue à l'économie du tiers lieu

Obtenir l'agrément comme organisme de formation permet d'obtenir une source de revenu au moyen d'une activité qui est au cœur de la raison d'être du tiers lieu.

²⁹ <https://wiki.electrolab.fr/Formations>

Dans la Drôme, 8Fablab a obtenu cet agrément. Le tiers lieu propose un catalogue de formations payantes (exemple : Savoir utiliser la découpeuse laser, 30 euros) ainsi que d'ateliers pour enfant (exemple : dessine un jeu vidéo, 25 euros), tout en maintenant des « open bidouille » d'accès libre³⁰.

Le plus ancien fablab de France, Artilect, avait créé Artilect Campus, centre agréé de formation dont l'offre est centrée sur l'acquisition de compétences techniques sur les machines et les logiciels, mais aussi sur la collaboration à l'ère du numérique »³¹. Artilect Campus (actuellement fermé), se présentait comme proposant une offre innovante en formation professionnelle continue : « Nous proposons également un panel de formations professionnelles qualifiantes adaptées à l'évolution de votre métier. Par exemple, vous travaillez dans l'industrie et vous êtes désormais amené à utiliser la fabrication numérique dans le développement de produit ? Rejoignez Artilect CAMPUS ! Vous êtes artisan ? Le numérique peut être un moyen de mieux valoriser votre geste, Artilect CAMPUS vous y aide ! Vous êtes demandeur d'emploi et vous cherchez à acquérir de nouvelles compétences dans le numérique pour postuler à une offre ? Venez chez Artilect CAMPUS ! » Artilect a ainsi formé des salariés du CNES, de CCI et de Poulx, selon deux modes d'intervention: soit en formation inter-entreprise (les journées de formations étaient planifiées pour 3 à 5 personnes et avaient lieu à Artilect Campus, de 9h à 17h30) ; soit en formation intra-entreprise (les journées étaient organisées spécialement pour les salariés de l'entreprise à l'occasion d'un programme RH ou d'une demande collective interne). Ces formations étaient habituellement financées par Pôle Emploi et des OPCA (Intergros, Agefos-PME, Opcalia...) Artilect proposait aussi des formations-accompagnement, destinés aux créateurs d'entreprise qui doivent réaliser un prototype, et des formations autour de l'artisanat innovant, élaborées pour le compte de la Chambre des métiers et de l'artisanat de l'Ariège.

Ici Montreuil, qui se définit comme une « Manufacture collaborative et solidaire pour les artisans, artistes, designers, startups et entrepreneurs du "Faire" propose une offre de formation assez diversifiée³². Sur une durée de 5 mois, la formation d'entrepreneur-maker a été labellisée « Grande école du numérique ». Outre des ateliers-découverte sur les métiers du bois, du métal etc., Ici Montreuil a aussi élaboré une formation longue (798h) de « Creative Technologist », associée à une résidence au sein du lieu pour concevoir et prototyper n'importe quelle idée créative grâce aux savoir-faire artisanaux et numériques.

Une offre nouvelle au sein d'un organisme déjà agréé au titre de la formation.

Certains fablabs ont été, dès l'origine, abrités par des organismes agréés au titre de la formation. L'activité du fablab suscite l'émergence d'une offre de formation nouvelle.

Par exemple, le Faclab, abrité au sein de l'université de Cergy Pontoise à Gennevilliers, a créé un nouveau DU, le Diplôme Universitaire « Métier Facilitateur ». « A l'issue de 110 heures (dont un stage d'au moins 40 heures) réparties sur 5 à 6 mois, les participants auront acquis non seulement les bases techniques requises pour animer un FabLab, mais surtout les compétences permettant faire vivre et développer une communauté au sein d'un tiers-lieu. Les diplômés recevront aussi 12 crédits ECTS (reconnus en Europe) »³³. Un autre DU, le Diplôme Universitaire « Initiation à la Fabrication Numérique » permet, à l'issue de trois semaines de formation (90 heures intenses), d'acquérir les bases de diverses techniques de fabrication numérique. Les diplômés recevront aussi 12 crédits ECTS (reconnus en Europe). Enfin, la formation professionnelle Fraisage numérique a pour but de rendre l'étudiant autonome sur le fraisage numérique bois, depuis la conception du dessin technique jusqu'à l'usinage de la matière. A partir de sept exercices issus de véritables études de cas, les apprenants sont amenés à découvrir les principaux usinages

³⁰ <http://www.8fablab.fr/test-actu>

³¹ <http://www.artilectlab.fr/fr/formation-continue>

³² <http://makeici.org/icimontreuil/formations/>

³³ <https://www.faclab.org/en-recherche-dune-formation-professionnelle/>

adaptés à l'assemblage de pièces, les gabarits de montage et le bridage simple, l'usinage et la pose de lettrages, l'optimisation du matériau, le changement d'outil...

Issue de l'éducation populaire, l'association PING a développé des actions avec onze partenaires pédagogiques (écoles d'art et de design, lycées) autour du fablab Plateforme C : initiations, workshops d'une demi-journée à une semaine complète d'immersion dans le fablab, mais aussi, plus récemment des visites du fablab dans le cadre d'actions d'insertion avec la mission locale et l'école de la deuxième chance.

Le FormaLab, fablab dédié à la formation, créé en janvier 2012 au Puy-en-Velay par le Greta du Velay avec le soutien de la Commission européenne dans le cadre du programme d'éducation et de formation tout au long de la vie, a été intégré à différents dispositifs de formation du Greta : Ateliers compétences clés, formations préparatoires à l'emploi de personnes en situation de handicap, parcours d'insertion de jeunes adultes et de seniors. En 2013-2014, le FormaLab a accueilli également les stagiaires et les formateurs qui participaient à Déclic'In, un projet de partenariat Leonardo pour découvrir les métiers de l'industrie³⁴.

Aujourd'hui on assiste à une démultiplication d « ateliers de type fablab » au sein des lycées et des écoles d'enseignement supérieur, qu'il s'agisse d'écoles d'ingénieurs, d'écoles de design ou même d'écoles de commerce et de management. Par exemple à Lyon, le lycée La Martinière Diderot s'est doté d'un espace fablab pour sa plateforme technologique Text'In, tandis que la business school EM Lyon a ouvert en son sein un espace de 250 m2 dédié à des activités de prototypage, dans l'espoir de diffuser une culture de l'innovation par le faire. Conçus au départ comme des opportunités supplémentaires offertes aux étudiants, ces nouveaux modes d'apprentissage tendent de plus en plus à s'intégrer dans les cursus de base, faisant ainsi nécessairement évoluer les pratiques pédagogiques, même s'il est trop tôt pour apprécier les effets de ces transformations.

La création d'une nouvelle école

Plusieurs écoles se sont créées pour mettre à profit les raccourcis pédagogiques autorisés par la culture numérique, faire du numérique un levier d'inclusion et réduire la fracture entre ceux qui manient le code et les autres : l'Ecole 42 mais aussi Simplon, Co-dev, The hacking project etc.

Le déroulé d'une journée à Simplon, telle que racontée par l'un de ses fondateurs, permet de rendre lisible un modèle assez exemplaire, malgré des variations, de ces nouvelles formes pédagogiques : « *A défaut d'avoir les infrastructures techniques complètes, on veut ritualiser les interactions entre les apprenants* ». La journée type commence à 9h15 par un quart d'heure où l'on prend le café ensemble, on discute, chacun peut faire une présentation de ce qu'il a appris la veille ou tenter une blague de développeur... A 9 h 30, le facilitateur explique un concept, fait une démonstration de *line coding*, montre quelque chose qu'il a découvert la veille, un morceau de codes fait la veille. A partir de là, deux ou trois étudiants désignés au hasard viennent réexpliquer ce qu'ils viennent d'apprendre. Les échanges et exercices durent jusqu'à midi – midi et demi. L'après-midi, chacun des apprenants travaille en groupe, des groupes qui durent sur deux ou trois semaines, afin de réaliser des projets, des challenges hebdomadaires. Là il s'agit de s'organiser, découper le projet en fonctionnalités, les fonctionnalités en tâches et les tâches en sous-tâches... Le formateur anime, encadre, fait le point avec le groupe. A partir de 17 heures, la deuxième journée commence, avec parfois des intervenants extérieurs, comme des référents de l'économie sociale et solidaire, ou de l'économie collaborative. Il s'ensuit un débat. Puis, après le point de 17 h – 17 h 30, chacun est libre de continuer à bosser et à échanger à distance.

³⁴ <https://formalab.fr/wiki/propos-du-projet-formalab>

Pour le fondateur de Simplon, ces raccourcis pédagogiques autorisent même des inversions de la hiérarchie scolaire : « *des étudiants d'HEC qui viennent s'initier au numérique, formés par des élèves de l'école qui pour la plupart n'ont pas le bac ni le brevet des collèges.... Quand Abdoulaye, de la banlieue d'ici, qui a juste un CAP de mécanique, peut mettre dans son CV que sa dernière activité a été de former des HEC, ça envoie !* »

Dans une veine proche, l'École 42, fondée par un ancien d'une école de l'enseignement supérieur privé lucratif et financée par Xavier Niel propose à des jeunes de 16 à 30 ans de reprendre une formation aux métiers du numérique. Plus précisément, l'École ambitionne de former gratuitement 1000 jeunes par an au code informatique. Le modèle présenté est clairement en rupture avec le modèle scolaire. D'abord, il n'y a pas de prérequis à l'entrée. Pour accéder à la formation, il suffit de passer une épreuve en ligne ; épreuve de logique non directement rattachée à des savoirs scolaires. A l'issue de cette première étape, les « *applicants* » sont convoqués à la « *piscine* », une redoutable épreuve de sélection. En effet, pendant un mois, les « *piscineux* » doivent réaliser une série de travaux au sein de l'École. Chacun est libre de travailler quand il veut, comme il veut, 24 heures sur 24, de dormir sur place ou de rentrer chez lui (pour ceux qui le peuvent), selon une logique présentée par les fondateurs de l'École comme une logique méritocratique. Tout le monde a le même temps pour réaliser la même épreuve. A l'issue de ce mois de sélection, les lauréats acquièrent le statut d'élève de l'École.

Les principes pédagogiques de 42 reposent sur des formes qui empruntent à l'éducation populaire. Chacun apprend au contact des autres, tout le monde est en mesure de partager son savoir. Pis, tout le monde est censé partager son savoir. En langage 42, l'école repose sur le principe du *peer-learning*, l'apprentissage avec les pairs, par les pairs. A ce principe s'ajoute celui du *peer-correcting*. Les épreuves sont corrigées par les pairs. Et ce quel que soit le niveau du pair. Un débutant doit pouvoir corriger un élève expérimenté. A fortiori, un élève expérimenté peut corriger un débutant. La correction est dans cette optique une occasion d'apprendre. Fondamentalement, le modèle repose sur un apprentissage par le jeu ; le modèle du *gaming*. Pour filer la métaphore, il convient d'ailleurs de souligner que les acquis à 42 ne donnent pas lieu à l'obtention d'un diplôme. A 42, on acquiert des points « *d'expé* », pour signifier l'acquisition d'expérience et donc de compétences. Ces points permettent, comme dans les jeux vidéos de valider des niveaux.

Par ailleurs, l'École 42 s'inspire nettement des réflexions sur la formation tout au long de la vie. Passé un certain niveau, le niveau 7, c'est à dire après avoir réalisé un certain temps de formation (entre six mois et un an) et après avoir réalisé un stage en entreprise, validé par l'École, les élèves obtiennent le droit d'être élève toute leur vie. Le modèle permet alors d'aller travailler et de revenir n'importe quand passer un ou plusieurs niveaux, au gré de son emploi du temps, de ses envies et de ses besoins.

Enfin, après s'être focalisée sur des publics plutôt en difficulté avec le système scolaire classique, l'École a noué des partenariats avec des grandes Écoles. De nombreux projets scolaires sont alors réalisés par des groupes d'élèves issus de 42, d'HEC ou d'écoles d'ingénieurs ; la mixité scolaire et sociale étant pensée comme bénéfique à tout le monde.

D'autres projets comme celui de Co-Dev sont explicitement destinés aux jeunes en difficulté scolaire, tout en prenant appui sur un dispositif de fablab. Responsable d'un projet de ce type, Vivien précise : « *l'idée, c'est de hacker la logique des fablabs pour en faire autre chose. La population qui fréquente ces espaces, sociologiquement, ce sont plutôt des jeunes trentenaires qui ont fait des études. Il n'y a pas une mixité très grande en fait*³⁵ ». L'idée est donc d'ouvrir les portes d'un makerspace à des jeunes de 16 à 25 ans qui n'y viendraient pas spontanément, mais aussi d'utiliser la culture maker comme un outil de socialisation

³⁵. Entretien avec Vivien, Montreuil, 2015.

scolaire et professionnelle. A cette fin, un espace de 90 mètres carrés a été équipé au sein d'un centre social situé dans un quartier en difficulté : « *Le terreau d'un fablab, indique une responsable de l'association porteuse du projet, permet d'imaginer de mettre les apprenants dans une position de mini-usinette et dans une position du faire*³⁶. »

L'alliance entre acteurs anciens et nouveaux de la formation professionnelle

Dans le Tarn et Garonne, la Chambre des métiers, le Centre de formation des apprentis et un réseau de quatre fablabs se sont associés pour proposer une formation d'« Artisan numérique », accessible sans condition de diplôme mais sur la base d'un « intérêt pour la programmation informatique et la fabrication artisanale : « La formation d'« Artisan numérique forme à la conception-fabrication numérique. Il s'agit d'acquérir des compétences transversales entre process numérique et artisanal pour des applications pratiques en ateliers LAB et ateliers Métiers. »³⁷ Ils scellent ainsi une alliance entre anciens et nouveaux acteurs de la formation professionnelle autour d'une offre qui se veut innovante, tant par son contenu que par sa pédagogie.

Innovations de contenu et innovations pédagogiques

Par-delà la diversité des acteurs à l'initiative de cette offre de formation, l'innovation porte à la fois sur les contenus et sur la pédagogie.

Des contenus et des appellations nouvelles

L'offre se renouvelle d'abord par un éventail de propositions pour se former aux différentes techniques de la fabrication numérique ou pour accéder à de nouveaux métiers dont les appellations restent encore peu stabilisées, telles que « entrepreneur-maker », « facilitateur », « artisan numérique », « creative technologist » etc.

Pour le Faclab, le métier de facilitateur nécessite « les bases techniques requises pour animer un FabLab, mais surtout les compétences permettant faire vivre et développer une communauté au sein d'un tiers-lieu ».

Pour Ici Montreuil, « Le rôle principal du (ou de la) “createch” est de concevoir, prototyper et / ou conduire des projets technologiques basés sur des concepts créatifs, tout en inspirant et en fédérant les équipes autour de ces projets ».

Pour l'accès à ces formations, les pré-requis sont souvent limités et se réfèrent peu au niveau scolaire, conformément aux choix pédagogiques (cf. infra).

Par exemple, il est spécifié pour les formations « Initiation et découverte » proposées par l'Electrolab : « Cette formation s'adresse à tous, et permet de faire ses premiers pas dans l'univers de l'usinage avec une machine à commande numérique » ou « permet de mieux comprendre les bases de l'électronique pour ensuite aborder tous les projets dans ces domaines » ou encore « permet de découvrir ce qu'est la programmation » etc. Quelquefois la formation est destinée «aux grands débutants»: « Cette formation permet de découvrir la couture, la broderie, la conception d'objets textiles, en s'adressant aux grands débutants ». De même, l'offre du Faclab ne mentionne aucun pré-requis pour l'accès aux cursus qu'il propose.

Pour l'accès au cursus d'entrepreneur-maker, Ici Montreuil énonce un certain nombre de pré-requis, formulés principalement en termes de savoir-être : « savoir lire et écrire ; avoir une maîtrise basique de l'outil informatique (saisie clavier, navigation web) ; faire preuve de proactivité, de motivation et de savoir-

³⁶. Entretien avec Stéphanie cité.

³⁷ <http://cma82.fr/formation-initiale/formation-artisan-numerique/>

être en situation de travail collectif (communication fluide et réflexes de participation, d'entraide). Il est en outre précisé qu'une « *sélection des candidats est réalisée en amont (entretien et exercice de groupe)* ».

Quant au cursus de creative technologist, il s'adresse explicitement à des personnes peu ou pas diplômées mais disposant aussi de connaissances de base et surtout de qualités personnelles (motivation, goût pour le travail en équipe, persévérance etc.)

Une pédagogie qui se veut basée sur la pratique et l'expérimentation

On peut lire sur le site du faclab : « La formation s'appuie sur l'observation, la pratique et l'expérimentation au contact du public, des machines et des matériaux. La mise en situation permanente (apprentissage, partage, restitution, organisation) dans l'environnement du FacLab et sa communauté participe véritablement au parcours, afin que chacun puisse approfondir à son rythme. En plus du stage, un projet personnel doit être conduit par chaque étudiant, afin de donner une ligne directrice concrète à son parcours ». On y privilégie l'action, l'expérimentation, le droit à l'erreur, et toutes les démarches créatives dans un environnement bienveillant. Pas de cours soporifiques ou d'ennui à prévoir : tout est basé sur l'observation, la pratique et l'expérimentation au contact des machines et des matériaux ».

Dans l'école Simplon, la sélection à l'entrée ne se fait pas sur critère de diplôme mais sur « *la capacité à auto-apprendre, à travailler en groupe et à vouloir changer le monde* ». En outre, ajoute le fondateur, « *on veut les profils les plus divers possibles. L'expérience de l'engagement associatif compte aussi* ». L'école accueille ainsi des demandeurs d'emploi, des personnes résidant dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville ou dans des zones rurales enclavées, des personnes peu ou non diplômées (bac plus un, brevet) ou non diplômées. Par ailleurs, les femmes représentent environ un tiers des apprenants. La formation dure 6 mois, de façon intensive. Il s'agit donc d'une pédagogie par la pratique et par la pratique à plusieurs, mais aussi d'un apprentissage à la fois technique et humain. A la différence du système scolaire, la validation de la progression ressemble plutôt à celle que l'on observe dans les jeux vidéo ou dans les arts martiaux, de niveau en niveau ou de ceinture en ceinture, sans qu'il y ait besoin de notes et sans qu'il n'y ait de limite à la progression. Si ce modèle pédagogique est très lié à la culture numérique, il partage néanmoins certains traits communs avec les modèles de transmission qui ont cours, par exemple, chez les Compagnons du Devoir et dont le concept est inscrit sur la liste du patrimoine culturel immatériel de l'UNESCO: chez les Compagnons aussi le métier s'apprend sur toute une vie ; le compagnon n'enseigne pas mais accompagne ; le compagnonnage constitue une communauté ; la pédagogie vise à associer « la main à la pensée », par une transmission à la fois de techniques professionnelles anciennes et de valeurs humaines, au travers de rites d'initiation.

Notons que l'association CO-DEV s'appelait initialement les Compagnons du Dev. Sur son site, elle se présente ainsi : « Co-Dev a été fondée en juin 2013 dans l'objectif d'offrir les clés du monde numérique au public le plus large possible. Au-delà de l'appropriation d'outils, nous voulons accompagner les citoyens à devenir artisans du numérique, pour leur ouvrir de nouvelles voies d'accès vers l'éducation, l'emploi, la culture et le lien social et construire une société civile plus participative. » (<https://co-dev.org/presentation/>).

Conclusion

Le rapprochement à l'œuvre entre les acteurs traditionnels de la formation professionnelle et ceux des faclabs, et autres tiers lieux, répond à des évolutions de long terme et s'inscrit dans une politique publique qui entend bousculer le système mis en place en 1971. Placer la formation au cœur de l'activité de travail dans l'entreprise, l'ouvrir à des publics défavorisés qui en étaient souvent exclus, repenser son contenu pédagogique pour intégrer de nouvelles façons d'apprendre sont des orientations nouvelles qui expliquent l'intérêt croissant porté aux tiers lieux au sens large du terme. Le plan d'investissement dans les

compétences, la grande école du numérique embarquent désormais ces acteurs dans la définition et la mise en œuvre de nouveaux programmes de formation. Dans ce contexte aujourd'hui renouvelé, on y parle parfois moins de formation, de qualification que de savoirs pratiques, de blocs de compétences, d'expérience. L'action et l'engagement syndical peuvent trouver là de nouveaux points d'ancrage pour peser sur les conditions qui permettent à ces nouvelles formes d'apprentissage d'améliorer de façon durable l'insertion des publics en difficulté.

L'entreprise, désormais reconnue comme espace de formation légitime, devrait elle aussi prendre une place considérable dans la formation des salariés. Là encore, la conversion de l'acte de travail en acte de formation n'a rien d'automatique dans les entreprises classiques. L'expérimentation AFEST a montré les multiples conditions à réunir pour y parvenir (organisation du travail, contenu du travail, tuteurs, Opco, organismes de formation aménagement d'un temps de réflexion détaché de l'activité productive, etc). Autant d'exigences qui nécessiteront encore l'intervention des équipes syndicales pour vérifier que ce type de formation sur le lieu de travail tiendra toutes ses promesses par une vigilance accrue, voire des négociations, sur les politiques de formation des entreprises.

Synthèse / Conclusion

L'objet de notre enquête était d'interroger les reconfigurations, actuelles ou envisageables, de l'action syndicale face à un certain nombre de mutations qui affectent le monde du travail, mettant à mal les catégories les plus structurantes du syndicalisme moderne : statuts d'emploi, façons de travailler, contenu du travail et jusqu'aux contours mêmes de l'entreprise.

Pour cette exploration, nous sommes partis armés d'un certain nombre de constats et d'hypothèses. Tout d'abord, nous refusions l'idée d'un déterminisme technologique, a fortiori d'un prophétisme, considérant que les choix d'organisation effectués à l'intérieur des entreprises jouent un rôle majeur. Nous avons donc pris appui sur les résultats des enquêtes COI pour différencier deux configurations très contrastées au regard des liens entre usage du numérique et travail. La première configuration présente une double face : l'usage de technologies interconnectées y est source d'autonomie et de bien-être au travail, tout en signifiant aussi risque de débordement dans la vie privée ; la deuxième est franchement plus sombre, marquée par l'intensification du travail et une perte d'autonomie par renforcement du contrôle à distance (Greenan et al., 2012).

Toujours en nous basant sur des données statistiques (Jolly et Flamant, 2017), nous avons vu que la tendance actuelle se caractérisait moins par un irrésistible essor du travail indépendant que par un brouillage des frontières et des catégories instituées pour qualifier le travail (Bureau et Dieuaide, 2018). Nous avons pris acte de la relative indépendance entre ces deux caractéristiques des situations de travail que sont l'autonomie dans l'organisation du travail et la part de risque qui pèse sur le travailleur (Dupuy et Laré, 1998), pour identifier une diversité de cas de figure et prendre en compte le fait que ces deux dimensions (partage du risque et autonomie) peuvent, dans l'état actuel des institutions, entrer en tension dans l'action collective. Ce qui explique aussi la pluralité des formes d'organisation qui émergent dans ces « zones grises » des relations de travail, selon les objectifs et les modes d'action qui sont privilégiés (D'Amours, 2010). Pour interroger les

voies de renouvellement du syndicalisme et plus largement de l'action collective des travailleurs, nous avons donc choisi de faire varier à la fois les configurations de travail et les acteurs en présence.

A partir de là, notre exploration nous a conduit dans les confédérations syndicales, dans les entreprises où elles sont représentées, dans des organisations émergentes où elles ne sont pas représentées, mais aussi auprès de collectifs non syndicaux – concurrents ou complémentaires au syndicalisme traditionnel. Nous étions animés d'un certain nombre de questions. Quel rôle l'acteur syndical peut-il jouer dans les différentes situations de travail rencontrées ? Que signifie représenter le personnel dans une entreprise dématérialisée ou dans une organisation qui confère, du moins en apparence, beaucoup d'autonomie aux travailleurs ? Qu'est-ce qui fait collectif dans ces organisations, y compris de façon alternative au syndicat ? Comment l'action syndicale peut-elle s'articuler avec d'autres formes d'action qui émergent en dehors du jeu habituel des relations professionnelles mais visent aussi à produire de nouvelles règles ?

Le choix de nos terrains et la méthodologie adoptée procèdent de ces constats et de ces questionnements. Nous avons sélectionné des cas de figure contrastés (cf. graphique) que nous avons investigués en conjuguant, selon les cas, plusieurs méthodes : entretiens semi-directifs, observations participantes, recueil de documents, suivi de sites Internet (cf. tableau).

Dans le premier chapitre, nous avons choisi de mettre en scène, à travers deux exemples, la dualité de situations décrite à l'issue de l'exploitation de l'enquête COI et d'en tirer les conséquences pour l'action syndicale. Nous donnons ainsi la parole à des militants CFDT, confrontés les uns et les autres à des grandes organisations en mutation. Dans le premier cas, il s'agit de la « vitrine » technologique d'un groupe bancaire : l'aménagement de l'espace est inspiré du modèle californien, le télétravail y est monnaie courante et l'usage des technologies interconnectées généralisé. Dans le deuxième cas, il s'agit d'un magasin de proximité rattaché à un groupe de la grande distribution : les technologies de la communication y sont mobilisées principalement pour exercer un contrôle à distance sur la gestion quotidienne du magasin. L'entretien collectif mené dans la vitrine technologique bancaire montre que, même si elle est mise en vedette dans la communication du groupe, la question du numérique n'est pas du tout prioritaire dans les préoccupations des militants quant aux nouveaux enjeux syndicaux. Les syndicalistes soulignent en premier lieu la décohérence entre organisation du travail et gestion de la main d'œuvre, à savoir le décalage entre, d'une part une politique active de modernisation des modes de travail, axée sur l'innovation et le bien-être, et d'autre part un dialogue social apparemment frileux, entaché de méfiance à l'égard des organisations syndicales. Une difficulté majeure à laquelle ils se heurtent est aussi la coexistence de statuts d'emploi hybrides (salariés du groupe, salariés des sous-traitants, indépendants), assortis de niveaux de protection très différents, au sein des collectifs de travail présents physiquement sur le lieu : comment organiser des actions collectives dans ce contexte ? L'entretien fait émerger en outre une demande de démocratie dans l'entreprise, le désir d'aborder des questions stratégiques comme les délocalisations, le futur des emplois, la déontologie. En revanche, l'enjeu de la communication fait objet de débat entre les militants : jusqu'où aller pour mobiliser de nouvelles recrues et améliorer ainsi la représentativité du syndicat ? Quel équilibre entre travail de fond et communication efficace ? Cet enjeu apparaît d'autant plus vif que dans ce cas, la CFDT arrive seulement en troisième position au niveau des services centraux. Mais

l'obsession de la représentativité peut se faire au détriment de l'intégration des jeunes adhérents. Cette tension se manifeste encore d'avantage dans le deuxième cas : un responsable de magasin témoigne d'une situation, assez emblématique des managers de proximité (Racine, 2019), dans laquelle il perçoit un salaire à peine plus élevé que ses coéquipiers en échange de sa responsabilité dans la gestion quotidienne du magasin, tout en étant soumis à de fortes pressions temporelles et en jouissant en réalité d'une autonomie très réduite. Face à la « double peine » qu'il subit, il estime ne guère pouvoir compter sur l'appui de son syndicat, jugé plus soucieux de conquérir de nouveaux adhérents que de soutenir les salariés aux prises avec les pressions de leur hiérarchie.

Dans les deux chapitres suivants, nous nous demandons quel est le sens et l'usage d'institutions représentatives du personnel qui sont en train de se mettre en place dans deux organisations « émergentes » : une entreprise transnationale et dématérialisée de l'open source (chapitre 2) et une coopérative d'activité et d'emploi animée par le projet utopique d'une « mutuelle de travail » (chapitre 3). Ces deux études de cas montrent que le caractère émergent voire horizontal de ces organisations ne rend pas pour autant caduques les institutions des relations professionnelles. Dans l'entreprise Codecolor, les conventions collectives restent une référence suffisamment forte pour aligner les règles internes sur elles, quitte à créer une exception française. Dans un contexte de travail très qualifié, utilisant des technologies interconnectées, assorti de rémunérations et de droits sociaux « haut de gamme », les conflits du travail semblent résulter principalement d'écarts à la « norme de bienveillance » imposée par la direction. Le délégué du personnel est particulièrement soucieux de protéger les salariés contre les risques de *burn out* et d'envahissement de la vie privée par le travail. Il s'interroge sur les contours à donner à sa fonction de délégué du personnel mais ne prend pas pour autant appui sur une organisation syndicale. S'il recourt amplement aux modes numériques de communication, l'absence de lieu physique reste une difficulté dans sa fonction, en particulier lorsqu'il cherche à prévenir les risques d'épuisement professionnel.

De la même façon, l'expérience de la coopérative d'activité et d'emploi (CAE) Coopaname montre qu'il existe des passerelles inattendues entre des univers a priori éloignés comme peuvent l'être les CAE et les institutions représentatives du personnel (IRP) héritées du rapport salarial le plus classique. Il n'y a pas de « no bridge » entre les deux. Au contraire, les acteurs des CAE entendent s'approprier les instances de représentations du personnel pour les mettre au service de leur projet coopératif. A Coopaname, le cadre législatif est saisi avec enthousiasme et volontarisme pour ce qu'il peut apporter de nouveau, de différent et de complémentaire par rapport à l'existant (c'est-à-dire par rapport à l'ensemble des commissions et espaces de délibération qui existent déjà à Coopaname). Là aussi, l'absence des organisations syndicales mérite d'être soulignée. Rarement évoquées spontanément, faisant l'objet de représentations négatives ou de réserves polies de la part des élus, elles sont renvoyées à un univers trop différent voire contraignant avec ses préoccupations propres qui seraient éloignées des aspirations des coopanamiens. Les rares rencontres ont plutôt tendance à conforter ces préjugés et ces stéréotypes, même si la porte paraît toujours ouverte de part et d'autre. La coopérative est ouverte à des échanges avec les organisations syndicales, les organisations syndicales sont intéressées par la coopérative, mais la jonction ne se fait pas, ou mal.

Le quatrième chapitre analyse l'organisation d'une école du numérique dans laquelle il n'existe pas de représentation du personnel et s'interroge sur la possibilité même d'une action collective

dans ce contexte. Choisie comme représentant du mythe futuriste de la start up du numérique, en rupture avec les bureaucraties d'antan, nourrie d'idéologie libertaire, elle offre comme Codecolor l'opportunité d'observer à la loupe les évolutions les plus récentes du marché du travail, du management contemporain et de l'action collective. Comme la vitrine technologique bancaire et l'entreprise transnationale Codecolor, l'école Oméga puise à l'inspiration de la Silicon Valley. Mais le rejet de la bureaucratie n'équivaut pas à la suppression des règles. A défaut d'une hiérarchie formalisée, il existe une échelle assez stricte de statuts et de rémunérations fondée sur le degré de technicité des emplois et sur l'ancienneté dans la structure. L'enchevêtrement du travail et de la formation dessinent des trajectoires, des sortes de carrières jalonnées d'étapes que l'on est appelé à franchir de statut en statut, au sein de l'école, jusqu'à l'envol final. La vie quotidienne, la circulation dans l'espace physique et même la façon de se vêtir apparaissent fortement ritualisées, organisées par la position de chacun sur ces échelons. Comme à Codecolor, une forte autonomie dans la gestion du temps de travail s'accompagne de chevauchements fréquents entre travail et hors travail. Mais à la différence de Codecolor, la fidélisation du personnel n'est pas un objectif et les salaires restent faibles, comparativement au marché du travail dans le même secteur. Oméga possède en commun avec une partie du monde associatif le fait que l'adhésion aux buts communs et le primat des régulations interpersonnelles compensent –ou entendent compenser- la faiblesse des rémunérations. Dans un monde en expansion qui offre des opportunités nombreuses, les conflits restent limités et la mise en place d'IRP n'apparaît pas encore comme une nécessité ou même une opportunité à saisir, comme cela a été le cas à Coopaname.

Le chapitre 5 s'affranchit des limites juridiques du travail salarié pour se consacrer à la pluralité des formes d'organisation collective des travailleurs indépendants. Si la période récente a été marquée par des politiques d'ouverture syndicale, en particulier en direction des travailleurs des plateformes, l'organisation collective des travailleurs indépendants procède néanmoins le plus souvent d'une logique *bottom up* qui procède largement du « bricolage communautaire », en prenant appui sur des solidarités plus anciennes qu'elle n'hésite pas à ravauder (Reynaud, 1997). Plusieurs logiques d'action collective entrent ici en concurrence selon la nature des règles du jeu sur lesquelles les participants souhaitent intervenir. Syndicats et *quasi-unions* s'efforcent en premier lieu d'améliorer les conditions de travail et les droits sociaux des indépendants vus avant tout comme des travailleurs, indépendamment de leur statut juridique. En revanche, les associations de micro-entrepreneurs entendent peser sur les règles sociales et fiscales qui encadrent leur place sur le marché, tandis que les réseaux d'indépendants cherchent plutôt à rééquilibrer les rapports de force qui prévalent sur le marché des services. Les associations professionnelles visent quant à elles à réguler de façon concomitante marché des services et marché du travail. Enfin la logique coopérative met directement en question la distinction inscrite au cœur du droit du travail entre salariat et indépendance. Deux exemples, celui des livreurs à vélo et celui des freelances, permettent d'illustrer comment la qualification des travailleurs suscite des modes différents d'action collective. Ainsi l'organisation des livreurs à vélo oscille principalement entre logique syndicale élargie et logique coopérative, tandis que les freelances pratiquent alternativement ou simultanément, mise en réseau d'entrepreneurs, association professionnelle et regroupement coopératif.

Dans le processus de « bricolage communautaire » (Reynaud, 1997), les tiers lieux, espaces physiques accueillant différentes formes de travail autonome, peuvent jouer un rôle important. Or, on observe depuis quelques années un changement institutionnel à l'œuvre dans ces tiers lieux, en particulier à travers la structuration d'une offre de formation qui souvent existait déjà de façon informelle mais qui permet, en s'inscrivant dans les politiques publiques de formation professionnelle, de fournir une source de revenus en conformité avec la raison d'être des tiers lieux. Le dernier chapitre montre comment la politique publique de formation s'est récemment emparée des modes d'apprentissage valorisés dans les tiers lieux : sélection sans critère de diplôme à l'entrée, pédagogie par le « faire » et par la coopération entre les apprenants. Pour l'acteur syndical, ce renouvellement des contenus et des modes de formation est à la fois un enjeu à saisir et un objet de vigilance à avoir.

A l'issue de cette exploration, nous pouvons identifier quelques résultats et enjeux transversaux du point de vue de l'action syndicale.

Ni les mutations qui traversent les grandes entreprises ni l'émergence de nouvelles organisations qui se veulent non bureaucratiques n'invalident le rôle de la négociation collective ou celui des institutions représentatives du personnel. En revanche, ce rôle appelle à être redéfini, comme c'est le cas à Coopaname où sa redéfinition fait même l'objet d'une véritable mobilisation interne, ou dans une moindre mesure à Codecolor ; si le dialogue social ne s'impose pas dans l'école Oméga, c'est sans doute principalement en raison des régulations interpersonnelles, caractéristiques d'une TPE ou d'une structure du monde associatif, plus que d'une organisation d'un nouveau type. Au regard des usages du numérique, deux enjeux de protection des salariés émergent de façon différenciée selon les situations de travail : protection, d'une part contre le contrôle à distance exercé par le biais des technologies numériques, d'autre part contre le débordement du travail dans la vie hors travail.

Si le technopôle du groupe bancaire, l'entreprise dématérialisée Codecolor et l'école Omega représentent, chacun à leur façon des incarnations du mythe californien, les régulations mises en place y apparaissent très différentes, avec ce que cela signifie en termes d'enjeu pour l'action collective. Dans le premier cas, les organisations syndicales sont implantées depuis longtemps mais elle se heurtent à un mode de dialogue social qu'elles jugent archaïque et pas du tout en phase avec les transformations organisationnelles. Dans le deuxième cas, les institutions représentatives du personnel sont en train de se mettre en place et se trouvent confrontées au défi de trouver leurs marques dans un contexte de forte autonomie des salariés, d'une « norme de bienveillance » imposée par la direction et d'avantage sociaux très généreux, le principal risque apparaissant comme celui de l'épuisement professionnel. Enfin, dans le troisième cas, les régulations restent limitées aux relations interpersonnelles et le besoin de dialogue social n'a pas (encore) émergé.

Ce qui est commun néanmoins à ces trois cas de figure, comme aussi à de nouvelles formes d'organisation d'indépendants, est la prégnance d'une conception du travail inspirée à des degrés divers de l'éthique hacker : rapport passionné et ludique au travail, forte autonomie, affirmation de valeurs fortes comme la coopération et la transmission des savoirs mais aussi de codes moraux comme la tolérance et la bienveillance. Dans ces univers, les chartes, les codes de conduite participent de la fabrication des collectifs, par-delà l'hétérogénéité des statuts d'emploi. Ils peuvent

conduire à licencier ou à exclure les personnes qui ne les respectent pas. Comment les organisations syndicales peuvent-elles se positionner par rapport à ce nouveau pouvoir des valeurs et des normes de comportement, érigés comme ciment pour des collectifs de travail qui se caractérisent par ailleurs par la diversité des situations d'emploi ?

Face aux processus de dématérialisation de l'entreprise, un défi majeur, mentionné dans le technopôle, réside dans l'organisation d'actions collectives regroupant des travailleurs aux statuts hybrides. Si cette réalité n'est pas nouvelle, elle tend à se démultiplier. Il est donc intéressant à cet égard de rappeler des précédents de stratégies syndicales face à de telles situations. L'exemple des chantiers navals de Saint-Nazaire (Conchon, Dressen et Rey, 2011) montre comment un processus de ré-institutionnalisation des relations professionnelles se met en place à la fin du siècle précédent, après que le site a été radicalement transformé par un recours massif à la sous-traitance, par l'externalisation de services auparavant intégrés et par l'éclatement des collectifs salariés. La ré-institutionnalisation se fait alors par « la création d'instance paritaires à dimension territoriale, concernant tous les salariés des entreprises venant travailler sur le site du donneur d'ordres, et pour lesquels les textes négociés ouvrent des droits subsidiaires à ceux existant dans leurs entreprises, lorsqu'ils existent. À ce titre, la nouvelle forme de dialogue social territorial agit comme un filet de sécurité, au même titre que les conventions de branches, offrant une protection *a minima* pour les salariés embauchés dans des entreprises dans lesquelles les droits sont faibles voire inexistantes. »

Le tableau suivant met en évidence une pluralité de leviers d'action possibles selon le niveau de protection et le degré d'autonomie recherché par les personnes. En croisant ces deux paramètres, on distingue quatre configurations susceptibles d'éclairer les nouveaux enjeux syndicaux.

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| Niveau de protection faible | Tension entre deux objectifs : extension de la protection sociale (ou requalification) / restauration de l'autonomie (maîtrise de l'algorithme ou des prix) | Extension de la protection sociale aux travailleurs indépendants / rééquilibrage des relations de sous-traitance |
| Niveau de protection élevé | Restauration de l'autonomie (protection contre le pouvoir hiérarchique) | Régulation de l'autonomie (équilibre des temps), démocratie d'entreprise |

Dans les situations caractérisées par un certain niveau de protection salariale, la question de l'autonomie devient première. Un des enjeux syndicaux est alors la protection des salariés face aux nouvelles formes de contrôle à distance imposées par la hiérarchie, outillées par des moyens numériques et qui leur confèrent parfois une autonomie plus formelle que réelle dans l'organisation de leur travail. Dans les configurations qui conjuguent protection sociale et autonomie, l'objectif

de la qualité de vie au travail devient majeur. Les questions autour du rythme de travail, des risques de *burn out*, de l'effectivité du droit à la déconnexion soulèvent de nouveaux enjeux pour l'action syndicale.

Concernant les travailleurs qui ne relèvent pas du statut de salarié, les enjeux sont tout aussi polarisés. Dans ces « zones grises » des relations de travail, la revendication des droits sociaux et la recherche de plus d'autonomie peuvent entrer en tension en termes de mode d'action collective. Les travailleurs peuvent en effet s'organiser, soit pour réguler le marché de prestations sur lequel ils agissent (prix minimum, conditions de prestation et de réponses aux appels d'offres, règles sociales et fiscales d'exercice de l'activité), soit pour défendre des revendications de rémunération, conditions de travail et protection sociale. Pour les freelances, souvent hautement qualifiés, la priorité en termes d'action collective est double : s'organiser sur le marché des services pour maintenir un niveau de rémunération décent en résistant aux pratiques de sous-traitance abusive, mais aussi améliorer leur protection sociale, de façon à la rapprocher de celle des salariés. La tension entre les priorités est encore plus vive pour les livreurs à vélo, entre une revendication syndicale pour obtenir des conditions de rémunération et de protection sociale décente, et une volonté minoritaire de s'organiser de façon coopérative pour prendre le contrôle des algorithmes qui distribuent le travail.

L'articulation entre acteur syndical et tiers lieux constitue aussi un enjeu prometteur. Si le terme de tiers lieu reste partiellement indéterminé, il existe un mouvement militant de création d'espaces physiques qui se veulent à la fois des lieux de travail et de coopération mais aussi des espaces d'expression démocratique. A ce titre, l'acteur syndical a potentiellement une place à y trouver, à commencer par les lieux les plus proches de l'éducation populaire et en dépit des écarts culturels qui persistent entre ces mondes. En outre, le développement, dans les tiers lieux, d'une offre de formation sans critère de sélection sur le diplôme et basée sur une pédagogie active par le « Faire », susceptible de s'inscrire aujourd'hui dans les orientations de la politique publique, ouvre un nouveau champ d'action, qui intéresse l'acteur syndical, pour le devenir de la formation professionnelle.

Bibliographie

Introduction

- Abdelnour, S., 2017, *Moi, petite entreprise. Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*, Presses universitaires de France, Paris, 352 p.
- Azaïs, C. et da Frota Carleial L. (eds.), 2017, *La zone grise du travail. Dynamiques d'emploi et négociation au Sud et au Nord*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang Ed., 2017.
- Bauwens, M. (avec Jean Lievens), 2015, *Sauver le monde. Vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer*, Paris, Éditions Les Liens qui libèrent, 268 p.
- Berrebi-Hoffmann I., Bureau M.-C, Lallement M., 2018, *Makers. Enquête sur des laboratoires du changement social*, Seuil.
- Bureau, M.-C., et P. Dieuaide, 2018, 'Institutional change and transformations in labour and employment standards: an analysis of 'grey zones'', *Transfer: European Review of Labour and Research*, 24(3): 261–277.
- Coquelin L., Reynaud E., 2003, « Les professionnels autonomes, une nouvelle figure du salariat ».
- Dupuis Y. & F. Larré, 1998, « Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et emploi*, n° 77, p. 1-14
- Greenan, N., Hamon-Cholet, S., Moatty, F., Rosanvallon, J., 2012, « TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI », *Rapport de recherche du CEE*. [〈hal-00710223〉](#)
- Jolly, C. et Flamant, J., 2017, France Stratégie, « Salarié ou indépendant : une question de métiers ? », la *Note d'analyse* n° 60.
- Mettling B., 2015, « Transformation numérique et vie au travail », 2015
- Perraudin, C. et alii (2006), « Sous-traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des E de l'industrie en France entre 1984 et 2003 », *Document de travail du CEE* n°78.
- Scholz, T. et Schneider, N. (dir) (2016), *Ours to Hack and to Own*, ed. OR Books, novembre 2016, 272 p.
- Supiot, A., 2000, 'Les nouveaux visages de la subordination', *Droit social*, février, 131-145 : 133

Chapitre 1

- Greenan, N., Hamon-Cholet, S., Moatty, F., Rosanvallon, J., 2012, « TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI », *Rapport de recherche du CEE*.
- Larquier, G. (de), Tuchsirer, C., 2013, « Le secteur bancaire : des recrutements sous l'autorité des ressources humaines ? », *La revue de l'IREs*, n° 76.
- Racine, F., « Manager de proximité », 2019, Dans *Les zones grises des relations de travail et de l'emploi*, Un dictionnaire sociologique, TESEO, <https://www.teseopress.com/dictionnaire/>

Chapitre 3

- Borisova K., Rey F., Thobois P., 2014. *Construire un syndicalisme de proximité pour les petites entreprises*. Rapport d'étude Ires-CFDT.
- Bureau M.-C., Corsani A., 2015. « Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle », *Revue Française de Socio-économie*, La Découverte, vol.1, n°15, p. 213-231.
- Giraud O., Rosenfield Cinara Lerrer, Rey F., 2017. "Les normes d'emploi entre catégorisation et "formes identitaires". Le cas des traductrices et traducteurs en France", in Azaïs C., Carleial L.

(coord.), *La "zone grise" du travail - Dynamiques d'emploi et négociation au Sud et au Nord*, Peter Lang, p.123-144.

Rey F., 2010. « Mondialisation et réorganisation spatiale des relations professionnelles ». In Aballéa F. et Mias A.. (dir.), *Mondialisation et recomposition des relations professionnelles*, Octarès, p. 223-233.

Veyer S., 2011. « COOPANAME - Les entrepreneurs associés, ou comment repenser le travail », *Le journal de l'école de Paris du management*, n°91, p. 23-29

Sangiorgio J., Veyer S., 2018. « Les parts congrues de la coopération : penser la question de la propriété dans les coopératives d'activité et d'emploi. L'exemple de la Scop Coopaname », *Recma*, vol. 4, n°350, p. 55-69

Sangiorgio J., Veyer S., 2009. « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », *Projectics / Proyética / projectique*, De Boeck Supérieur, vol. 1, n°1, p. 51-61

Chapitre 4

Alexandre O., 2018, Buning Man : l'esprit de la Silicon Valley. Un festival libertaire devenu libéral, *Revue du Crieur* 11, 86-107.

Agulhon C., Convert B., 2011, La professionnalisation des cursus, axe majeur des réformes européennes ?, *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs* 3, 5-19.

Baudelot C., Cartron D., Gautié J., Godechot O., Gollac M., Senik C., 2014, *Bien ou mal payés ? Les travailleurs du public et du privé jugent leurs salaires*, Paris, Éditions de la rue d'Ulm.

Bernard S., 2018, La relation salariale au prisme des rémunérations. Point de vue sociologique, Laronze F. (dir.), *Les dualités de la rémunération : Influences et Prospective pluridisciplinaire*, Paris, Bruylant (à paraître).

Berrebi-Hoffmann I., Lallement M., Pernod M., Sarfati F., 2007, *The IT Sector in France: An Overview*, Rapport de recherche pour le réseau Dynamo, 7e PCRD.

Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Burawoy M., 2015, *Produire le consentement*, Paris, La Ville brûle.

Come T., Morder R., 2009, *Les engagements élèves. Formes collectives et organisées d'une identité étudiante*, Rapport pour l'Observatoire de la vie étudiante.

Couronné J., Dupuy C., Sarfati F. et Simha J., 2019, « Engagements et articulation des temporalités chez les étudiant.e.s. Combiner des données quantitatives et qualitative », *contribution au séminaire du Cerlis*, 4 février

Coursaget E., Quenson S. (dir.), 2012, *La professionnalisation de l'enseignement supérieur - De la volonté politique aux formes concrètes*, Toulouse, Editions Octarès.

Dupuy C., 2016, Des managers aux travailleurs : le processus d'innovation numérique, Boisard P., Didry C., Younès D. (dir.), *Les travailleurs de l'innovation*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 215-226.

Favereau O., 1991, Suggestions pour reconstruire la théorie des salaires sur une théorie des règles, *Document de recherche*, Université Paris X Nanterre.

Fondeur Y., Sauviat C., 2003, Les services informatiques aux entreprises : un 'marché de compétences', *Formation Emploi*, n°82, 107-123.

- Godechot O., 2011, Le capital humain et les incitations sont-ils les deux mamelles des salaires dans la finance, *Revue d'économie financière* 104, 145-164.
- Godechot O., 2006, Quel est le salaire de marché ? Enquêtes de rémunération et mise en forme du marché du travail dans l'industrie financière, *Genèses* 63, 108-127.
- Godechot O., 2001, *Les traders. Essai de sociologie des marchés financiers*, Paris, La découverte.
- Hély M., 2008, A travail égal, salaire inégal. Ce que travailler dans le secteur associatif veut dire, *Sociétés contemporaines* 69, 125-147.
- Lallement M., 2015, *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil.
- Lallement M., Sarfati F., 2009, La carrière contre le travail ? Savoirs, activités et trajectoires de jeunes experts de la finance et de l'informatique, *Cahiers internationaux de sociologie* 126, 115-130.
- Loriol M. et Leroux N. (dir.), 2015, *Le travail passionné*, Toulouse, Éditions Érès.
- Mottez B., 1966, *Systèmes et politiques patronales. Essai sur l'évolution des pratiques et des idéologies patronales*, Paris, CNRS.
- Mensitieri G., 2018, *Le plus beau métier du monde. Dans les coulisses de l'industrie de la mode*, Paris, Ed. La Découverte.
- Narcy M., 2009, Les salariés du secteur associatif sont-ils davantage intrinsèquement motivés que ceux du secteur privé ?, *Economie & prévision* 188, 81-99.
- Nirello L., Prouteau L., 2016, Des salariés associatifs moins bien payés ? Une analyse sociohistorique et statistique par domaine d'activité, *Travail et emploi* 148 (4), 31-54.
- Pichonnaz D., Toffel K. (dir.), 2018, Des dispositions au travail. L'origine sociale des pratiques professionnelles, *Émulations* 25.
- Reynaud B., 1992, *Le salaire, la règle et le marché*, Paris, Éditions Christian Bourgeois.
- Reynaud J.-D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octares, 1995.
- Saglio J., 2003, Rémunération et segmentations des marchés du travail, De Terssac G., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, 169-178.
- Sarfati F., 2012, *Du côté des vainqueurs. Une sociologie de l'incertitude sur les marchés du travail*, Presses universitaires du Septentrion, coll. « Sciences sociales »
- Simonet M., 2002, « Give back to the communit » : le monde du bénévolat américain et l'éthique de la responsabilité communautaire, *Revue française des affaires sociales* 4, 167-188.
- Simonet M., 2018, *Travail gratuit : la nouvelle exploitation ?* Paris, Éditions Textuel.
- Stark D., 2009, *The sense of dissonance*, Princeton, Princeton University Press.
- Stevens H., 2012, Autonomie récusée, autonomie fabriquée. Informaticiens à l'épreuve de l'Entreprise de Soi, *Genèses*, n° 87, p. 90-112.
- Turner F., 2006, *Aux sources de l'utopie numérique*, Caen, C&F Éditions.
- Weber Max, 1986, *Sociologie du droit*, introduction et traduction de Grosclaude J, Paris, PUF.

Chapitre 5

- BIT, 2013, « Syndicats et coopératives de travail : bilan et perspectives », *Journal international de recherche syndicale*, vol. 5 n°2.
- Burret, A., 2017, « Etude de la configuration en Tiers Lieux, la repolitisation par le service », *Thèse de doctorat en Sociologie*, Lyon.
- D'amours, M., 2010, « Les logiques d'action collective d'associations regroupant des travailleurs indépendants », *Relations industrielles*, vol. 65, n°2, p. 257-280.

- Dreyfus M., 2014, « L'Internationale des coopérateurs (1896-1914) », *Cahiers Jaurès* 2014/2 (N° 212-213), p. 105-117.
- Dupuis Y. & F. Larré (1998), « Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et emploi*, n° 77, p. 1-14
- Esterle-Hedibel, M., 1997, « Entre petit boulot et profession : les coursiers deux roues ». In: *Agora débats/jeunesses*, 8.
- Favreau, L., 2012, « Coopératives et mouvements sociaux : la face cachée de leur réussite », *Vie économique* Volume 3, numéro 4.
- Jan, A., 2017, « Les forçats du bitume », *Mémoire de master AEPE*, Sciences Po Rennes.
- Oldenburg, R., 1999, *The great good place: Cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*. New York: Marlowe.
- Teboul Bruno, « L'Uberisation, l'automatisation... Le travail, les emplois de la seconde vague numérique.. Big Data et Emploi »: Séminaire en Economie, Jan 2016, Compiègne, France. 2016. <hal-01265304>
- Waubant, C., 2017, « Solidarité et intérêt mutuel au sein d'un collectif d'indépendants : le cas de Ouishare », *Mémoire de Master GRH et Sociologie*, Cnam.

Chapitre 6

- Luttringer J-M. (2015), « L'entreprise « formatrice et le droit après la loi du 5 mars 2014 : formation formelle, apprentissage en situation de travail, travail aliénant et travail émancipateur », *Chronique* n°95, AEF
- Podevin, G., Moysan-Loisel, Quintero, N., Tuchszirer, C., Beraud, D. (2018), « Transformation des OPCA au fil des réformes récentes : vers un nouveau modèle économiques ? *Céreq Etudes* n°18, juillet.
- Roussel, V. (2019), « Le « faire » dans la formation : l'exemple du fab labs d'insertion à Gonesse et à Montreuil, *Actes du colloque de Cerisy « Le travail en mouvement »* (2018).
- Schwartz, B. (1997), *Moderniser sans exclure*, La Découverte.
- Tuchszirer, C. (2017), « Formation professionnelle et parcours d'emploi : sécuriser les territoires », *Education permanente*, n°213

Conclusion

- Bureau, M.-C., et P. Dieuaide, 2018, 'Institutional change and transformations in labour and employment standards: an analysis of 'grey zones'', *Transfer: European Review of Labour and Research*, 24(3): 261–277.
- Conchon, A., Dressen, M. & Rey, F., 2011, « Désinstitutionnalisation des relations professionnelles ? » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 6(1), 125–146.
- D'amours M., 2010, « Les logiques d'action collective d'associations regroupant des travailleurs indépendants », *Relations industrielles*, vol. 65, n°2, p. 257-280.
- Dupuis Y. & F. Larré, 1998, « Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et emploi*, n° 77, p. 1-14
- Greenan, N., Hamon-Cholet, S., Moatty, F., Rosanvallon, J., 2012, « TIC et conditions de travail. Les enseignements de l'enquête COI », *Rapport de recherche du CEE*. [<hal-00710223>](#)
- Jolly, C. et Flamant, J., 2017, France Stratégie, « Salarié ou indépendant : une question de métiers ? », la *Note d'analyse* n° 60.

Racine, F. « Manager de proximité », 2019, Dans *Les zones grises des relations de travail et de l'emploi*, Un dictionnaire sociologique, TESEO, en ligne : <https://www.teseopress.com/dictionnaire/>

Reynaud J.-D., 1997, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A Colin, coll. « U », 2^o édition, 1993; 1^o édition, 1989, 314 p.