

Se « tailler un costume sur mesure » : comment les entrepreneuses-salariées-associées se composent une identité singulière au sein des zones grises de l'emploi.

Enquête sur le rapport au travail au sein d'une coopérative d'activité et d'emploi.

Mémoire de Master 2 de Sociologie et Sciences sociales appliquées aux métiers des études et des enquêtes.

Autrice : Amélie Rochas

Directeur de mémoire : David Melo

*« Ne penser qu'à une chose :
il y a un monde à découvrir,
plein de richesses inconnues ».*

*Jean-Claude Kaufmann,
L'entretien compréhensif, 2016*

Remerciements

Recherche s'accorde avec rencontres.

Rencontre avec des auteurs, dont on essaye de suivre la pensée ; rencontre avec des personnes que l'on connaît à peine mais qui nous livrent un peu d'elles-mêmes, ce qui les anime et les constitue. Nous devenons ainsi les témoins d'un bout de leurs histoires et entrons en relation avec des individus inconnus jusqu'alors.

Y a-t-il beaucoup de situations comme celles-ci dans notre société ?

Je tiens donc à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont accepté de m'accorder du temps pour me raconter leurs expériences, m'exposer leur point de vue, répondre à l'ensemble de mes questions.

Je voulais exprimer ma gratitude à l'ensemble des intervenants du master SSAMEE qui m'ont amené à réfléchir, toujours de manière décalée ; ainsi qu'à mes camarades de promotion qui ont été les témoins actifs des évolutions de mon enquête.

Je remercie également mon directeur, David Melo, qui malgré son emploi du temps très chargé et ses différentes responsabilités, a su se montrer disponible et m'accompagner dans ce travail de recherche et de rédaction en m'apportant des conseils ajustés.

Enfin, la réalisation de ce mémoire a été facilitée par les multiples échanges et encouragements de mon entourage professionnel et personnel ; merci à vous collègues, amis et amies, famille qui, de près ou d'un peu plus loin m'avez soutenue dans cette aventure. Votre énergie et votre soutien m'ont été très précieux.

Préambule

Ce mémoire est réalisé dans le cadre d'une reprise d'étude, plus de 10 ans après avoir quitté les bancs de l'université. Ce retour en formation intervient à un moment particulier de mon expérience professionnelle et personnelle, qu'il me semble nécessaire d'explicitier afin que les lecteurs et lectrices puissent situer l'endroit d'où je parle.

Cette recherche s'inscrit dans une réflexion globale qui m'anime depuis plusieurs années, sur le sens du travail dans notre société, sur la place qu'il occupe dans nos vies, mais aussi de manière plus personnelle, sur ma propre place dans le monde du travail.

Après des études à Sciences Po, je me suis tournée vers le secteur public, dont mes deux parents sont issus. S'il y a très certainement une influence familiale dans ce choix, il a également été guidé par une envie forte de travailler pour ce que l'on nomme « l'intérêt général ». Cela signifiait pour moi travailler pour la société dans son ensemble et non pour augmenter les bénéfices d'une entreprise du secteur privé. Je suis ainsi devenue « attachée territoriale » après avoir passé un concours de la fonction publique territoriale et ai occupé différents postes pendant plus de 10 ans. Parallèlement à ma réflexion, le cadre de travail dans lequel j'étais m'est apparu beaucoup trop étroit ; je perdais de vue la poursuite de l'intérêt général dans ma pratique. J'ai fait alors le constat que le travail que j'occupais n'était très éloigné de mes aspirations profondes. Une des concrétisations de mes réflexions a alors été un changement de trajectoire professionnelle, guidé par le besoin de trouver plus d'autonomie dans mon travail, d'évoluer dans un cadre moins hiérarchique où les prises de décisions sont plus collectives et le travail en équipe autour d'un objet commun n'est pas un objectif utopique.

J'ai donc pris une disponibilité de la fonction publique et ai rejoint le milieu de l'économie sociale et solidaire qui me semblait correspondre davantage à mes valeurs. Ce changement professionnel est intervenu deux mois avant le début de ce master et de cette recherche ; par conséquent, certains de mes questionnements font écho à mes découvertes, mes doutes, mes surprises dans cette découverte d'un nouvel univers professionnel.

Si je tenais à partager une partie des origines de mes motivations dans ce préambule c'est qu'elles ont fortement orientées les choix que j'ai réalisés dans ce mémoire. Ce sont ces questionnements également qui me poussent à m'intéresser aux autres, au monde qui m'entoure afin de tenter de mieux le comprendre d'une part, d'y agir d'autre part. Ce sont ces questionnements enfin qui ont guidé mon inscription dans le master SSAMEE et qui me pousse à vouloir devenir sociologue.

Note à l'attention des lectrices et lecteurs

Nous tenons en préambule à informer les personnes qui liront ce texte des partis-pris dans l'écriture du présent mémoire :

- *le choix d'une écriture inclusive* : ce choix est en cohérence avec ma pratique professionnelle. En effet, mon entreprise s'est saisie de la question du genre et des inégalités femmes-hommes et a fait le choix de cette écriture dans l'ensemble des outils de communication, de la documentation interne et autres documents internes. J'ai progressivement intégré cette utilisation dans ma pratique.

Le choix de l'utilisation dans le cadre d'un mémoire n'est pas un choix guidé par une simple habitude mais traduit également une volonté de participer à la transformation de notre société en matière égalité femme-homme. Je crois donc au caractère performatif du langage.

L'usage dans ma coopérative est d'employer le point médian. Je considère cependant qu'il alourdit la lecture et engendre un grand nombre de questionnements relatifs aux règles orthographiques. J'ai donc choisi d'opter pour des procédés rédactionnels différents : l'utilisation de mots épicènes (sociétaire plutôt qu'associé ou associée), génériques (la recherche plutôt que les chercheurs), le recours aux acronymes (ESA pour entrepreneurs-salarié-associé) ou lorsque c'est possible l'usage du « genre aléatoire », c'est-à-dire l'utilisation de manière successivement d'un terme au masculin puis au féminin (entrepreneur, entrepreneuse ; coopérateur, coopératrice). Certes, ces choix pourront déboussoler la personne qui me lira, mais ils font partie intégrante du positionnement que nous sommes invitées à prendre en tant qu'apprentie-chercheuse.

- *le « je » ou le « nous »* : il est d'usage d'utiliser la deuxième personne du pluriel dans ce type de travaux universitaires. Mais comme de nombreux étudiants, je m'interroge sur son usage. Le « je » peut paraître très présomptueux, le « nous » me semble vague et parfois déresponsabilisant. Je me suis résolue à faire le choix suivant : l'utilisation du « je » sera réservée aux propos que je formule en tant qu'individu ou en tant que salariée de l'entreprise, « le nous » à ceux qui relèvent de la posture de chercheuse.

- *la confidentialité* : je me suis engagée auprès des personnes interrogées à leur garantir un anonymat. Les prénoms ont donc été changés, afin de garder une personnification qui rend l'analyse plus vivante. Les verbatims sont issus des entretiens ; elles ont fait l'objet de quelques modifications lors du passage à l'écrit, pour gommer quelques formulations davantage « orales ».

Table des matières

Introduction	6
Mise en contexte.....	7
Les principales transformations sociétales	7
Les évolutions du travail : une expansion de la dimension expressive ?	11
Cadre théorique mobilisé.....	13
Problématique, hypothèses et déploiement de l'analyse	16
CHAPITRE I- Les CAE, des « entreprises coopératives » : une association impossible ?	17
1- Le contexte socio-historique des coopératives : entre économique et politique, insertion et invention.	17
1.1. <i>De la naissance du mouvement coopératif au développement du secteur de l'économie sociale et solidaire</i>	17
1.2. <i>Le développement des CAE : d'une réponse à la montée du chômage à une envie de travailler autrement</i>	19
2. Les CAE : « alternative enchantée » ou illusion d'innovation en matière de rapport au travail ?	23
2.1. <i>Un fonctionnement atypique alliant autonomie et protection</i>	23
2.2. <i>Un nouveau modèle, un nouveau rapport au travail ?</i>	26
3. Oxalis, une CAE singulière ?	29
3.1. <i>L'histoire d'Oxalis observée au travers de son projet : entre innovation et récit mythique</i>	29
3.2. <i>Le projet à l'épreuve de l'évolution de l'entreprise</i>	33
3.3. <i>Fonctionnement actuel</i>	36
CHAPITRE II : La méthodologie de recherche	42
1. Mon positionnement dans et vis-à-vis de la recherche	42
1.1. <i>Une recherche, des motivations plurielles</i>	42
1.2. <i>Réaliser une enquête sur son lieu de travail : entre atout et contrainte</i>	44

1.3. Positionnement dans le champ de la recherche	46
2- Comment rendre compte de la réalité du rapport au travail des personnes ?.....	48
2.1. Les interrogations méthodologiques : écueils et bonnes pratiques	48
2.2. Les apports de la recherche sur le rapport au travail	51
3. Le choix de l'alliance du quantitatif et du qualitatif pour objectiver le déclaratif	52
3.1. La construction du protocole de recherche.....	53
3.2. Les difficultés méthodologiques rencontrées	55
3.3. Les ESA d'Oxalis, une élite ? Analyse du panel.	58
Chapitre 3 : Analyse des résultats	62
1. Devenir entrepreneur-salarié-associé, « entrer dans un autre monde » ?.....	62
1.1. De multiples portes d'entrée	63
1.2. Un monde qui demande.....	66
1.3. Un monde qui offre.....	71
2. Se « tailler un costume sur mesure » : comment les ESA inventent un rapport au travail qui leur ressemble	73
2.1. Le tissage progressif d'un rapport au travail différent.....	73
2.2. Comment devenir soi en abandonnant le fait d'être quelqu'un ?	80
2.3. Un costume, plusieurs casquettes.....	82
Conclusion.....	87
Bibliographie	92
Annexes	95

Introduction

« Tu pars travailler chez Oxalis SCOP ? »

Ah oui, c'est là où vont les entrepreneurs qui ont raté le développement de leur activité ».

Lorsque j'ai fait le choix de prendre une disponibilité de la fonction publique, que j'avais intégrée à la fin de formation initiale 10 ans auparavant, et de rejoindre Oxalis, ma décision a surpris plusieurs personnes. C'est notamment le choix de l'entreprise qui a interrogé certains de mes anciens collègues pour qui Oxalis n'était pas « une entreprise » attractive mais plutôt, pour reprendre les termes entendus, une structure regroupant des « entrepreneurs ratés ».

Je me suis questionnée, seule d'abord, puis avec des personnes de cette entreprise que j'ai rejointe, sur les idées sous-jacentes à cette affirmation.

Il nous a alors semblé collectivement que l'idée que l'entrepreneur coopératif est un « entrepreneur raté » renvoie à l'image du « self made man », largement valorisée à partir des années 80. Cette image met en avant la réussite financière et le fait de se « construire seul ». Cette figure évoque donc une certaine conception de l'entrepreneuriat et de la réussite : la richesse, le pouvoir, le fait d'être seul. Mais ne pourrions-nous pas remettre en question cette conception ? En effet, la réussite se mesure-t-elle uniquement à la richesse dégagée ? à l'obtention de pouvoir ? Et entreprendre induit-il forcément le fait d'être seul ?

J'ai eu envie de creuser cette question en lui consacrant mon mémoire de recherche.

La société intitulée OXALIS SCOP-CAE SA que j'ai rejointe se situe dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Il est intéressant d'en analyser les différents qualificatifs pour en saisir la réalité. C'est une société coopérative de production (SCOP) : cela signifie qu'elle est caractérisée principalement par deux éléments : une gouvernance dite « démocratique » (selon le principe d'une personne égale une voix) et la propriété du capital majoritairement détenue par les salariées. Parmi les SCOP, elle prend une forme juridique singulière : celle d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE), c'est-à-dire une entreprise au sein de laquelle des personnes développent des activités individuelles et/ou collectives tout en bénéficiant d'un statut proche du salariat. Les CAE s'adressent, au moyen de deux types de contrats de travail spécifiques, à des entrepreneurs potentiels venant tester une activité et à des entrepreneurs individuels (ou déjà en forme collective) déjà en activité.

Le terme « société anonyme » renvoie aux dimensions juridique, financière, réglementaire et statutaire, alors que le terme « entreprise » porte les dimensions économique, commerciale, productive et fonctionnelle. L'ensemble forme ce qui s'appelle Oxalis.

Mise en contexte

Le discours affiché chez Oxalis est de permettre de travailler autrement : « *depuis ses origines, les fondatrices d'Oxalis revendiquent une volonté de travailler autrement, sans hiérarchie avec une implication plus forte des entrepreneuses, en recherchant une rentabilité autre que financière*¹ ».

Mais cette volonté affichée peut-elle s'incarner dans une réalité qui ne soit pas traversée par les changements à l'œuvre dans le monde du travail et plus largement dans notre société ?

Pour A. Ehrenberg « le héros entrepreneur » est mis en avant depuis les années 80 et engendre « *un véritable système de normes qui s'adresse à tous*² ». « La culture de la gagne » se développe : « *nous apprécions aujourd'hui les battants, les gagners, les leaders*³ ».

Les nouvelles normes dans la société ne s'imposent-elles pas même aux organisations qui revendiquent s'en affranchir ?

Cela nous a donné envie d'en savoir davantage sur le rapport au travail entretenu par les entrepreneurs-salariés-associés de mon entreprise. Ont-ils un rapport spécifique au travail, qui se distinguerait de celui des entrepreneurs individuels ou de celui des salariés ? Quelle importance accordent-ils au travail ? qu'est-ce que le travail représente pour eux ? Quelle expérience en ont-ils fait ? Pourquoi ont-ils fait le choix de travailler dans une coopérative sous cette forme ? Ce choix est-il lié à leur vision du travail ? Est-ce qu'il est possible de définir une figure type de travailleur au sein d'Oxalis ? En quoi est-elle éloignée de celle du « héros entrepreneur décrit par A. Ehrenberg ?

Avant d'avancer des hypothèses, il nous semble nécessaire de situer ces questionnements par rapport aux principales transformations sociétales et aux évolutions du monde du travail.

Cela nous permettra d'enrichir notre questionnement et de circonscrire notre cadre de recherche.

Les principales transformations sociétales

Nous nous appuyons dans cette partie sur l'analyse d'Alain Ehrenberg, notamment celle développée dans son ouvrage *Le culte de la performance* car elle met en lumière l'évolution des rapports sociaux. Il s'appuie sur trois « figures » emblématiques, dont l'image du « self made man ». Il montre que cette image, largement véhiculée en France à partir des années 80,

¹ Document de travail d'Oxalis, du 6 avril 2021 « rédaction collective du groupe Gouvernance ».

² Alain Ehrenberg A, (2003), *Le culte de la personnalité*, Hachette Littérature, p198.

³ Ibid.

(et incarnée par des figures médiatiques telles que Bernard Tapie), nous amène à aborder plusieurs dimensions : celle de l'individualisation d'abord. En effet, la réussite valorisée est bien souvent la réussite individuelle. Ensuite, cette image nous renvoie à la dimension financière : la réussite du « self made man » est forcément financière. Enfin, la dimension temporelle est également importante, car il y a notion de rapidité : en quelques dizaines d'années, des empires financiers se construisent et cette rapidité est largement mise en avant.

L'injonction d'être soi : entre émancipation et fragilité, autonomie et isolement.

Pour Ehrenberg, nos sociétés modernes sont devenues individualistes, ce qui signifie pour lui qu'elles placent généralement l'individu au-dessus du groupe. Il montre qu'une des traductions est la fragilisation des individus, qui doivent se produire eux-mêmes dans un monde de plus en plus morcelé.

La notion d'individualisation nous offre des perspectives intéressantes dans l'analyse de notre objet d'étude ; elle s'appréhende en observant **les tensions à l'œuvre : entre émancipation et fragilité d'une part et autonomie et isolement d'autre part.**

Pour A. Ehrenberg, l'individualisme n'est pas un repli sur la vie privée, mais une généralisation d'une norme d'autonomie. Cette norme impose un changement des rapports entre privé et public, car l'autonomie exigée dans le domaine public prend ses appuis dans le domaine privé. L'individu doit prendre en charge des problèmes qui auparavant relevaient de l'action publique. Mais que se passe-t-il pour les individus qui ne peuvent être en capacité de « prendre en charge ces problèmes » ? C'est sur eux que repose désormais la réussite sociale.

« Réussir, c'est devenir soi-même en devenant quelqu'un »⁴. L'auteur note ici deux injonctions sur des champs différents : une sur l'identité personnelle et l'autre sur l'identité sociale. Cette nouvelle injonction vise une double quête : celle de l'authenticité (être réellement soi) et celle de la visibilité.

Mais comment s'illustre le fait « d'être soi » dans le monde du travail ? Les coopératives d'activité et d'emploi offrent-elles un cadre différent d'expression ? En quoi cette logique individualiste à l'œuvre dans nos sociétés vient-elle confronter ou cohabiter avec le collectif promu dans le modèle des CAE ?

Ces questionnements sont à mettre en parallèle avec la rapidité des évolutions que connaît la société depuis un siècle.

⁴ Ibid p199.

La concurrence et la recherche d'expériences nouvelles sont au cœur de l'accélération des évolutions sociétales.

L'accélération du temps

Bon nombre de coopérateurs et coopératrices que j'ai rencontrés disent vouloir rompre avec une logique de travail « classique », choisir leur propre rythme de travail, garder la maîtrise de leur temps personnel et l'agencement entre ces deux types de temps.

Mais on note aussi des cas d'arrêts de travail pour cause d'épuisement professionnel dans ce type d'organisation comme dans toutes organisations de travail. Il existe donc une tension entre le discours et les pratiques sur cette question du temps qu'il conviendra d'analyser pour décrypter notre objet d'étude.

L'analyse des « moteurs » de ces accélérations mis en évidence par Hartmut Rosa⁵ nous amène à observer également d'autres tensions à l'œuvre. Le sociologue allemand a développé il y a quelques années le concept « d'accélération ». Il en a identifié les trois types distincts :

- l'accélération technique : notamment dans les secteurs des transports, de la communication et de la production.
- l'accélération du changement social qui désigne l'augmentation de la vitesse à laquelle se modifient les pratiques sociales. Elle englobe l'ensemble des mutations qui touchent les institutions dont le travail, qui apparaissent beaucoup moins stables.
- l'accélération du rythme de vie enfin qui renvoie à « *l'expérience existentielle des individus contemporains, qui ressentent de plus en plus vivement que le temps leur manque ou leur est compté, dans la mesure où ils doivent « faire plus de choses en moins de temps* »⁶.

Pour H. Rosa, « *le premier et principal facteur retenu est l'organisation actuelle des sociétés contemporaines autour d'une logique de compétition (ou de concurrence)* »⁷. Cette logique pousse les individus à développer des stratégies de négociation pour maintenir leur place dans la société qui apparaît précaire et remise en question régulièrement. Le deuxième moteur de l'accélération est « culturel » : il renvoie à l'idée que la vie des individus pour être accomplie doit passer par la réalisation du plus grand nombre d'expériences possibles. Enfin, le troisième

⁵ Broca S., « Hartmut Rosa, Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive », Lectures [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 21 mai 2012, consulté le 16 août 2022. URL : <http://journals.openedition.org/lectures/8447> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/lectures.8447>.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid

« moteur » renvoie à ce qu'Hartmut Rosa nomme le « cycle de l'accélération » : chacune des formes d'accélération contribue à entraîner les autres.

Des premiers échanges que nous avons eus avec des entrepreneurs-salariés d'Oxalis nous semble se dégager une envie d'échapper à ce « moteur » de la concurrence : **les personnes font le choix d'entreprendre dans une coopérative d'activité et d'emploi pour ne pas être en constante « négociation »**. Y parviennent-ils réellement ? Peuvent-ils en effet s'extraire totalement de ce mouvement qui, selon H Rosa, est en œuvre dans l'ensemble de nos sociétés contemporaines ?

Le rapport à l'expérience est également un élément intéressant à analyser : il existe une proportion importante d'entrepreneurs-salariés qui développent plusieurs activités en même temps, de nature parfois très différente (exemple : un boulanger-urbaniste). De plus, leurs parcours professionnels sont souvent constitués de reconversion, de changements, d'une pluralité de postes ; cela relève-t-il de la recherche d'expériences dont parle H. Rosa ?

L'analyse de la logique temporelle, au regard de l'accélération du temps, met en lumière des tensions entre discours et pratiques, que ce soit relatif à la « *négociation de sa place dans la société de concurrence* », à la recherche d'une multitude d'expériences pour s'accomplir ou encore dans le fait de subir plus ou moins cette accélération.

L'argent, un facteur de réussite ?

Lorsque j'explique cette forme d'entrepreneuriat coopératif une des questions qui revient régulièrement est celle de l'argent. Mais combien gagnent ces entrepreneurs ? Ne gagneraient-ils pas davantage en étant dans une forme d'entrepreneuriat plus « classique » de micro-entrepreneuriat, d'entreprise individuelle ou autre société anonyme ? La réponse à cette question est, dans une large majorité des cas, positive ; elle laisse les personnes sceptiques : comment peut-on choisir une forme de travail qui rapporte moins ?

Cette interrogation doit nous questionner sur les croyances profondes sur l'argent dans notre société. Il semble que dans bien des imaginaires, avoir de l'argent soit symbole de réussite sociale. Dès lors, comment ne pas vouloir réussir ?

Le rapport à l'argent est très individuel et induit un certain nombre de nos actions. Quel est le rapport à l'argent entretenu par les coopératrices ? Se distingue-t-il de celui des autres types d'entrepreneurs ?

Cette mise en perspective du contexte sociétal permet de voir comment cette valorisation du « héros entrepreneurial » se traduit en matière de rapport de travail par la recherche d'autonomie, d'argent et par un rapport au temps spécifique. Elle nous invite également à nous

questionner sur ce type de rapport au travail (nous ne sommes pas tous des entrepreneurs), et de ce fait, pose la question plus large de la signification du mot « travail ».

A ce stade, nous avons fait le choix d'ouvrir la réflexion en recourant à une approche socio-historique du travail. Ce choix se justifie par le fait que la réflexion sur le sens du travail est au centre du projet politique des coopératives d'activité et d'emploi.

Pour cela, nous nous sommes appuyés sur l'analyse d'autrices dont l'approche du travail est davantage philosophique que sociologique.

Les évolutions du travail : une expansion de la dimension expressive ?

Le travail fait partie de ces notions polysémiques qu'il est difficile de définir en une phrase. Ce qui est intéressant de constater, c'est que son sens a évolué au cours de l'histoire. Pour D.Méda et P. Vendramin « *sur une période longue, le sens du travail a changé*⁸ ». Elles montrent que le sens qui lui est attribué aujourd'hui résulte d'une sédimentation de sens qui s'est opérée au cours des siècles. En effet, si on remonte à la période romaine, le mot « travail » renvoyait à trois réalités distinctes :

- « opera » (l'œuvre) : il s'agit ici de la création artistique.
- « labor » (le labeur) : qui renvoie à la peine et au châtiment
- « opus » (l'ouvrage) : la création manuelle, dans le sens artisanal.

Ce détour par l'origine latine nous montre l'étendue de sens qu'a pu revêtir cette notion, renvoyant à l'art comme à la souffrance. En faisant une analyse historique, elles identifient trois couches de sens :

- *le travail comme facteur de production* : au XVIIIème, il devient « abstrait » : on dit alors « le » travail. Il devient un facteur de production dans le sens où on peut identifier et quantifier la valeur ajoutée qu'il a produit (par la vente d'un objet fabriqué par exemple). Cette utilisation entraîne des conséquences importantes pour les autrices, puisqu'elle inscrit le travail dans une logique de marchandisation et résulte d'efforts individuels désormais interdépendants. Elle permet de faire émerger une **vision économique du travail** comme principe d'accroissement des richesses, mais aussi de régulateur social ; pour Dominique Méda, c'est ce moment décisif qui l'installe au fondement de la société et où il est intériorisé comme étant **le devoir de chacun**.
- *le travail comme essence de l'homme* : cette vision marque une réelle révolution conceptuelle pour les autrices. Le travail apparaît comme **une véritable liberté créatrice**, une

⁸ Méda, D., Vendramin, P. (2013). Réinventer le travail. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.meda.2013.01>, p 6.

expression de soi, voire **une réalisation de soi**. Elle s'est développée au XIXème, avec Hegel, puis Marx, qui ont élargi considérablement le nombre d'activités humaines considérées comme étant « du travail ». Pour Marx, toute activité humaine est considérée comme travail, entendu au sens d'une action de transformation du réel. Se faisant les hommes exercent leur faculté de créer, ce qui caractérise l'Homme. Ce siècle a été une étape importante car c'est l'époque à laquelle le travail a embrassé le sens le plus large. La vision développée n'est plus économique, mais **utopique**. Ainsi, Marx jugeait que le travail productif était fondamentalement aliéné car il était au service du capitalisme, c'est-à-dire l'enrichissement, et non conçu comme une activité vitale.

- *le travail comme système de distribution de revenus, de droits et de protections* : la pratique sociale-démocrate va faire du travail le canal de distribution des richesses, notamment pour avoir un pouvoir d'achat toujours plus grand. D. Meda montre que le rapport au salariat va se consolider, dans l'optique, pour les gouvernements sociaux-démocrates, de rendre acceptable le travail de production, tout en maintenant une utopie de travail libéré. L'Etat providence se donne ainsi pour impératif de maintenir absolument un taux de croissance et de distribuer des compensations de manière à assurer un contrepoids au rapport salarial.

Ces trois conceptions du travail marquent fortement notre vision actuelle du travail. L'utopie du travail libéré et le caractère **émancipateur du travail** sont toujours très présents, renforcés avec le contexte sociétal des dernières années, dont nous avons mentionné plus haut les principaux traits. Pour Ehrenberg, les années 80 marquent un tournant ; alors qu'auparavant « *l'homme de masse* » rêvait en regardant les sportifs et aventuriers, il est poussé à en devenir un lui-même : « *chacun doit apprendre à se gouverner par lui-même et à trouver les guides de son existence*⁹ ». C'est à cette époque qu'on assiste à la « *valorisation de la figure de l'entrepreneur et de l'action d'entreprendre*¹⁰ ». L'auteur montre que « *le chef d'entreprise est aujourd'hui davantage l'emblème de l'efficacité et de la réussite sociale que celui de l'exploitation de l'homme par l'homme*¹¹ ».

Cette culture change les rapports au travail pour tous. Tout travailleur est désormais considéré comme un entrepreneur, un partenaire. La notion de discipline au sens taylorien est remise en cause en tant que fondement de l'organisation d'une entreprise car il est désormais considéré

⁹ Ehrenberg A, (2003), p197.

¹⁰ Méda, D., Vendramin, P. (2013). p16.

¹¹ Ehrenberg A, (2003), p198.

que « *seuls sont efficaces les systèmes de gouvernement qui nous enjoignent à être nous-mêmes*¹² ». Cela impacte la vision de l'entreprise et de son rôle.

Cette vision très individualiste est également décrite par D. Méda qui montre¹³ que le travail semble aujourd'hui être le premier critère de définition du bien-être non seulement social, mais aussi individuel, alors que, paradoxalement, cette évolution s'est accompagnée d'une explosion du taux de chômage et d'une vision partagée du caractère aliénant du travail.

Le travail devient ainsi **le lieu de prédilection de l'accomplissement personnel et de la réalisation de soi** ; la figure de l'entrepreneur incarnerait cet accomplissement.

Or la philosophe montre que « *l'idée que le travail est déjà et sera de plus en plus le moyen de l'accomplissement personnel et de l'expression de soi*¹⁴ » ne sera valable que pour certaines professions intellectuelles ou pour « *tous ceux qui organisent leur activité eux-mêmes* ».

Le propre des coopératives d'activité et d'emploi est de permettre aux personnes d'organiser eux-mêmes leurs activités. Aussi, on peut s'interroger sur les logiques en œuvre au sein de ces organisations. L'épanouissement personnel est-il une utopie, revendiquée par les fondateurs, ou une réalité, perçue et ressentie par les entrepreneuses-salariées-associées ?

Nous nous sommes intéressées alors aux recherches déjà effectuées en la matière dans les CAE. Mais la recherche sur le rapport au travail en CAE est encore peu développée. Les publications disponibles sont issues pour la plupart des fondateurs de ces structures et, si elles peuvent être une source intéressante, elles ne peuvent en constituer la seule. Les recherches en sciences sociales existantes se sont plus largement développées autour des questions organisationnelles et économiques de ce type de structure et nous donnent quelques éclairages que nous mobiliserons au fil de l'analyse.

Nous avons pu identifier deux approches qui abordent la question de l'entrepreneur en coopérative et de son rapport au travail sur lequel nous nous appuierons.

Cadre théorique mobilisé

La première de ces approches est celle développée par Fanny Darbus, qui s'inscrit dans des courants de sociologie critique du travail. Elle a réalisé une étude montrant que le **statut d'entrepreneur-salarié-associé est spécifique et comporte une certaine ambiguïté** : « *ambigu, ce statut peut être présenté et utilisé soit comme une indépendance protégée, soit*

¹² Ibid, p 226.

¹³ Méda, D. (2010).

¹⁴ Ibid, p 149.

*comme une forme de salariat libéral. En effet, comparé aux risques de faillite personnelle auxquels s'exposent les travailleurs indépendants, les entrepreneurs-salariés sont couverts par la coopérative. Mais du point de vue salarial, cette construction juridique fait reposer une partie du risque sur le salarié qui, s'il n'a pas de client ou/et donc de chiffre d'affaires se retrouve avec un revenu quasi inexistant*¹⁵ ».

L'autrice nous invite donc à questionner la particularité de ce modèle en s'intéressant spécifiquement aux notions de risque et de protection, en comparaison au système du salariat. La deuxième approche est celle développée par Justine Ballon¹⁶ qui vient interroger la première. En effet, elle montre que F. Darbus utilise une grille d'analyse binaire, entrepreneuriat/salariat qui ne permet pas de saisir la réalité du rapport au travail des personnes en CAE.

Pour rompre avec cette analyse binaire, elle propose de recourir à la notion de « zones grises de l'emploi » situées entre le salariat et l'entrepreneuriat.

Cette notion a été forgée à l'origine par le juriste A. Supiot. Il est intéressant de noter que ce sont « les juristes qui se sont saisis de la question des catégories en questionnant d'abord les frontières des statuts de l'emploi à mesure que la distinction entre travail salarié et travail autonome devenait moins évidente et que les figures du travailleur salarié et du travailleur non salarié se complexifiaient »¹⁷.

Dès lors, **cette zone grise de l'emploi renvoie à l'espace entre l'entrepreneuriat, et plus généralement le travail « indépendant », et le travail salarié.**

Cette définition nécessite d'explicitier les termes.

Le **travail indépendant** est souvent défini par ce qu'il n'est pas – le travail salarié. Il nous semble que le recours à la définition juridique nous permet de partir sur une définition stable.

Le travail peut être qualifié d'indépendant s'il comporte trois critères¹⁸ :

- l'absence de lien de subordination
- le travail pour soi (à son compte)
- la prise de risques assumée par lui.

¹⁵ Darbus F., 2006, « Reconversions professionnelles et statutaires : le cas des coopératives d'emploi et d'activités », *Regards sociologiques*, n° 32, p. 23-35.

¹⁶ Ballon J., De la multifonctionnalité des Coopératives d'Activités et d'Emploi : des modèles socioproductifs expérimentaux dans les zones grises de l'emploi et du travail. Une recherche-action à propos d'Oxalis, Coopaname et Artenréel. Sciences de l'Homme et Société. Université de Paris / Université Paris Diderot (Paris 7), 2020. Français. (tel-02998438).

¹⁷ Bureau M.C.... [et al.], Les zones grises des relations de travail et d'emploi : un dictionnaire sociologique /. – 1a ed. – Buenos Aires : Teseo, 2019, 678 p.

¹⁸ Ibid p.553.

Le travail salarié, lui, se désigne comme le fait pour une personne physique d'être liée à un employeur par la conclusion d'un contrat de travail et par une relation de subordination permanente.

La **notion de subordination**, présente dans les deux définitions, est donc une notion centrale. Selon le Larousse en ligne, elle renvoie à « une situation de quelqu'un qui dépend, dans ses fonctions, de l'autorité de quelqu'un d'autre ». La notion de dépendance est très présente.

Notons que parmi les antonymes du mot subordination figure en premier lieu autonomie. Être autonome veut étymologiquement dire « se gouverner soi-même ».

Ces notions, zones grises de l'emploi, travail indépendant, salariat, subordination et autonomie constitueront notre grille d'analyse théorique.

Dans le cadre de sa thèse en économie, Justine Ballon soutient l'idée selon laquelle l'entrepreneur-salarié-associé est « *une figure atypique et représentative des zones grises du travail et de l'emploi* ».

Nous allons essayer de montrer dans les pages qui suivent comment les entrepreneurs-salariés deviennent ces figures atypiques, la manière dont ils procèdent pour travailler dans cet espace qui reste relativement flou.

Le terme de « figure », relativement large, nous amènera à nous questionner sur la notion « d'identité ». Après avoir confronté des lectures sur le sujet à nos observations préalables, il nous a semblé difficile de dégager une définition arrêtée qui puisse guider notre réflexion. En effet, comme le montrent M. Perrenoud et I. Sainsaulieu¹⁹ dans une introduction intitulée « pour ne pas en finir avec l'identité au travail », le concept, s'il est très développé en sciences humaines et sociales, est aussi très discuté.

C'est justement la définition de l'identité professionnelle qui est en question avec ce type de travailleurs et sur laquelle nous essayerons d'amener notre contribution.

Néanmoins, il nous semblait important de nous positionner dans le champ sociologique en la matière en constituant ainsi un point de départ de notre réflexion. A notre sens, l'identité professionnelle commence avec notre identité « propre », celle renvoyant à notre individualité. Celle-ci est largement conditionnée par la socialisation primaire, mais évolue sans cesse aux grés des expériences et des interactions. L'identité professionnelle est donc la résultante de notre identité sociale, largement conditionnée par la socialisation primaire, et de l'enfance des expériences et interactions vécues dans le monde du travail. Aussi, nous nous positionnons à

¹⁹ Perrenoud M., Sainsaulieu I., « Pour ne pas en finir avec l'identité au travail », SociologieS [En ligne], Dossiers, mis en ligne le 15 novembre 2018, URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/8750>.

un croisement d'une vision constructionniste et interactionniste, en intégrant la dimension diachronique.

En ayant ainsi établi notre cadre théorique, nous pouvons désormais poser nos hypothèses et problématique de recherche.

Problématique, hypothèses et déploiement de l'analyse

Nous allons chercher à montrer de quelle manière les entrepreneuses-salariées-associées se fabriquent « un costume sur mesure », qui n'est ni un costume d'indépendant ni celui d'un salarié.

Deux fils conducteurs nous serviront de balises dans notre analyse : celui du travail et celui de l'identité. Il s'agira, en interrogeant le rapport au travail de s'interroger sur la vision du travail, notamment en étudiant la tension entre autonomie et subordination. La réflexion sur l'identité nous amènera à interroger la frontière entre identité sociale et identité professionnelle, entre identité individuelle et identité collective.

Notre réflexion sera guidée par la recherche de vérification des hypothèses suivantes :

- Nous suivons l'hypothèse, définie par Justine Ballon, selon laquelle le cadre d'analyse entrepreneuriat/salariat n'est pas pertinent pour décrire le rapport par cette figure de travailleurs
- la forme de l'entreprise (CAE) oblige les personnes à avoir un rapport différent au travail
- la forme de l'entreprise participe de « *l'injonction d'être soi* » à l'œuvre dans notre société en laissant une grande autonomie
- les ESA inventent **des** nouveaux rapports
- la dimension expressive du travail est davantage mobilisée que la dimension utilisatrice

L'analyse se propose de suivre les étapes qui ont guidé cette réflexion. Dans un premier temps, il s'agira de questionner le cadre dans lequel évoluent les personnes interviewées, à savoir une entreprise coopérative, en partant de la forme coopérative, puis spécifique (CAE) avant d'arriver à Oxalis pour chercher à savoir en quoi cette forme d'organisation permet l'apparition d'une figure nouvelle (chapitre 1). Dans un deuxième temps, elle détaillera la méthodologie utilisée, en précisant le positionnement d'apprentie-chercheuse au sein d'une structure, les choix méthodologiques réalisés et les difficultés rencontrées (chapitre 2). Enfin, nous présenterons l'analyse de notre matériau d'enquête (chapitre 3).

CHAPITRE I- Les CAE, des « entreprises coopératives » : une association impossible ?

Accoler « entreprise » et le qualificatif « coopérative » relève-t-il de l'incohérence, du non-sens ? Se poser cette question invite à s'intéresser aux spécificités de ce type d'organisation, notamment pour les situer dans cet axe entre entrepreneuriat et salariat.

Les coopératives d'activité et d'emploi sont en effet des entreprises, au sens juridique du terme, complexes à décrire car elles puisent leurs origines dans un double mouvement : celui du mouvement des coopératives, qui s'est développé dès le XIX^{ème} siècle ainsi que dans un contexte de lutte contre le chômage des années 80 (1). La description du fonctionnement d'une telle structure, caractérisée par le recours à un contrat spécifique, celui contrat d'entrepreneuse-salariée-associée (CESA), nous amènera à analyser la complexité de ce contrat, propre à brouiller les frontières entre entrepreneuriat et salariat en assurant protection et autonomie (2). Enfin, nous verrons que dans ce champ de l'ESS et plus particulièrement des CAE, Oxalis, une des premières CAE à avoir été créée, semble avoir une place spécifique. Sa singularité se perçoit dans le récit de son histoire ainsi que dans certains aspects de son fonctionnement actuel (3).

1- Le contexte socio-historique des coopératives : entre économique et politique, insertion et invention.

Si le modèle des CAE est relativement récent, celui des coopératives ne l'est pas. Elles existent depuis plusieurs dizaines d'années. Il semble ainsi nécessaire de pouvoir les situer au regard de leur histoire dans l'objectif de saisir la complexité des facteurs politiques, institutionnels et économiques, ainsi que l'impact du contexte socio-économique dans leur développement.

1.1. De la naissance du mouvement coopératif au développement du secteur de l'économie sociale et solidaire

L'origine du mouvement coopératif est généralement située au milieu du XIX^{ème} siècle. Il naît dans un contexte d'industrialisation forte, partout en Europe. La motivation à l'origine des premières coopératives, et le facteur principal de leur développement, fut le fait de pouvoir se nourrir à moindre coût. Leur origine remonte donc avant tout à des expérimentations pratiques.

L'expérience de Rochdale est souvent citée comme l'une des premières coopératives à avoir été créée durant l'époque moderne. Il s'agit de 28 tisserands de la région de Manchester qui décident de s'organiser ensemble pour lutter contre la fixation des salaires par les manufacturiers et des prix des produits par les commerçants. Ils forment une association, nommée la « société des pionniers équitables de Rochdale » dont l'objet est l'amélioration des conditions de vie des ouvriers et de leurs familles. Pour cela, ils créent un magasin coopératif dont le but est de garantir aux clients des prix raisonnables. Cette mise en commun permettra de générer des fonds pour investir dans l'éducation, des logements, des caisses de solidarité. J. Dohet²⁰ montre que les quatre principes de base de la « Société des équitables pionniers de Rochdale » continuent à fonder la définition de la coopérative actuelle telle qu'elle a été donnée par l'Alliance coopérative internationale²¹ :

- l'égalité : qui se traduit par le principe de la démocratie exprimé par l'expression « un membre, une voix ».
- la justice : qui s'exprime au travers du principe de la ristourne, qui veut que le bénéfice net ne soit pas réparti au prorata du capital apporté mais au prorata des achats effectués.
- l'équité : c'est le principe d'une rémunération fixe et limitée du capital afin de dégager des moyens pour le développement.
- la liberté : c'est le principe qui veut que chacun est libre d'adhérer ou de reprendre ses parts sans restriction.

En France, c'est à Charles Fourier qu'est attribuée la paternité des coopératives²². Il s'est largement inspiré de l'expérience anglaise pour créer le « phalanstère », communauté de logement et de travail conçue pour 1 500 personnes dont il y aura plusieurs expérimentations concrètes. Fourier considère que le moteur des actions humaines est la passion. Ce n'est qu'en réalisant ses passions qu'un individu peut éprouver du plaisir à travailler. Cette notion de plaisir est encore très présente au sein d'Oxalis et semble un élément important à analyser.

Ce qui nous semble important à retenir, c'est que dans les deux cas, il s'agit de projets globaux, qui ne concernent pas uniquement le travail. Si elles s'incarnent dans des expérimentations

²⁰ Dohet Julien, « Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau », Courrier hebdomadaire du CRISP, 2018/5-6 (n° 2370-2371), p. 5-58. DOI : 10.3917/cris.2370.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2018-5-page-5.htm>

²¹ Association créée en 1895 pour promouvoir le modèle coopératif.

²² Swaton Sophie, de Porter Mathieu, « Chapitre 1. Mouvement coopératif et coopératives », dans : Robert Holcman éd., Économie sociale et solidaire. Paris, Dunod, « Hors collection », 2015, p. 7-38. DOI : 10.3917/dunod.holcm.2015.03.0007. URL : <https://www-cairn-info.univ-smb.idm.oclc.org/economie-sociale-et-solidaire--9782100721214-page-7.htm>

concrètes, ces coopératives reposent également sur des idéologies fortes, largement influencées par les idéologies socialistes et marxistes qui naissaient à la même période.

Julien Dohet²³ montre que ces « grandes utopies sociales » avaient plusieurs points communs :

- « la place centrale du travail et de l'éducation »,
- « la volonté d'élever le niveau de vie des ouvriers » (il précise « extrêmement faible dans la première moitié du XIXe siècle durant laquelle domine la question sociale »
- « la conception partagée d'une propriété communautaire, d'une monnaie et la transformation du salariat ».

Ainsi, on voit que dès leur création, ces organisations avaient une visée très opérationnelle, concrète tout en ayant une visée davantage politique de transformation de la société. Cela nous permet de comprendre l'origine de cette tension entre politique et économique, encore très présente dans les échanges des coopératrices d'Oxalis.

Il a fallu attendre l'après Seconde Guerre mondiale pour que les coopératives soient institutionnalisées en France. La loi de 1947²⁴ définit ainsi la coopérative dans son article 1^{er} : une « *société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires* ».

Cette définition reprend cette double visée des coopératives, à la fois sociale et économique. Dans sa thèse, Justine Ballon²⁵, en citant Draperi (2013) montre que « *le mouvement des SCOP construit son projet de transformation sociale sur l'idée d'une émancipation par et dans le travail* ».

Le mouvement de l'économie sociale et solidaire est ainsi apparu de manière progressive à partir d'expériences de ce type. Il s'est renforcé dans les années 70/80 lors de l'apparition du chômage de masse. C'est en partie en réaction à cette situation que les premières CAE ont vu le jour.

1.2. Le développement des CAE : d'une réponse à la montée du chômage à une envie de travailler autrement.

Les premières CAE sont nées elles aussi d'expérimentations de terrain dans le milieu des années 90. La première est créée à Lyon en 1995 ; en 1999, il en existe 5 dont Oxalis.

23 Swaton S., de Porter M., (2015)

24 Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947

25 Ballon J.(2020), p214.

Pour raconter leur création et leur développement, il semblait nécessaire de pouvoir croiser des sources différentes afin de ne pas tomber dans le charme du récit des fondateurs ni dans celui du discours institutionnel. Trois textes ont ainsi guidé l'analyse : le récit de la trajectoire de la fondatrice d'Oxalis, Béatrice Poncin²⁶, un article de deux chercheuses, MC Bureau et A. Corsani²⁷ étudiant, dans le cadre d'une recherche-action au sein d'une CAE, l'institutionnalisation de ces structures ainsi qu'un article de Fanny Darbus²⁸, sociologue critique sur le modèle des CAE.

A partir des années 70, le chômage de masse et la précarisation de l'emploi s'imposent progressivement. Les pouvoirs publics tentent de pallier cette situation ; ainsi en 1977, est installée l'aide à la création ou la reprise d'entreprise (ACRE). Cette aide avait pour objectif d'encourager les personnes sans emploi à créer le leur. C'est notamment pour remédier aux difficultés engendrées par ce système (les créateurs d'entreprises en échec perdaient leurs indemnités chômage), que différentes expérimentations ont eu lieu dans le champ de l'insertion, notamment à destination des publics les plus en difficulté.

Se sont alors développées les entreprises d'insertion, les régies de quartier, les entreprises temporaires de travail et d'insertion puis une dizaine d'années plus tard, les « coopératives d'activité et d'emploi ». Leur apparition n'est pas analysée de la même manière par les autrices de nos sources.

F. Darbus considère que ce type d'organisation a participé à entretenir un système de précarisation de l'emploi. En effet, pour elle, ces structures « *font prévaloir la création d'activités individuelles au détriment du retour progressif des personnes accueillies sur le marché de l'emploi salarié*²⁹ ». M. Bureau et A. Corsani analysent leur apparition de manière différente : il s'agit pour elles d'une réponse à une critique formulée par les travailleuses sociales face à cette situation : « *ces coopératives émanent de travailleuses sociales militantes qui ont développé une réflexion critique, tant à l'égard des pratiques instituées de leur profession que des injonctions politiques à la création d'entreprise, et qui recherchent des solutions innovantes en puisant aux sources du capitalisme autogestionnaire*³⁰ ».

Cette analyse est confortée par les objectifs visés chez Oxalis :

²⁶ Béatrice Poncin, Trajectoires indicibles. Oxalis, la pluriactivité solidaire, Ed du croquant, Bellecombes-en-Bauges, 2002.

²⁷ Bureau, M. & Corsani, Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle. *Revue Française de Socio-Économie*, 15, 213-231. <https://doi.org/10.3917/rfse.015.0213>

²⁸ Darbus F., 2006, « Reconversions professionnelles et statutaires : le cas des coopératives d'emploi et d'activités », *Regards sociologiques*, n° 32, p. 23-35.

²⁹ *Ibid.*

³⁰ Bureau, M. & Corsani, (2015).

« Depuis ses origines, les fondateurs.e.s d'Oxalis revendiquent une volonté de travailler autrement, sans hiérarchie avec une implication plus forte des entrepreneur.e.s, en recherchant une rentabilité autre que financière. Les pratiques alternatives refusent de penser la bureaucratie et la hiérarchisation comme réalités structurantes du fonctionnement collectif³¹. »

Les autrices montrent que face aux mesures mises en œuvre par les politiques publiques pour *« faire des personnes privées d'emploi des demandeurs actifs, adaptables aux conditions du marché du travail »*, les travailleuses sociales sont encouragées à travailler des objectifs de reprise de confiance en soi, d'autonomie. Elles analysent que *« cette mise en politique de la subjectivité culmine avec la promotion de la figure de l'entrepreneur, dans un projet global de transformation de chaque individu en entrepreneur en soi »*. Cela renvoie à l'injonction d'être soi et à ce culte de la performance que décrit Ehrenberg.

Il y a là une dualité propre à ces structures qu'il convient de relever pour notre analyse : ces structures ont, dès leur création, porté une double dimension, comme le souligne Béatrice Poncin : *« le concept est double et son appellation porte cette gémellité : il s'inscrit à la fois dans un objectif d'insertion par l'économie- le nom de la coopérative d'activité est utilisé dans ce sens de pouvoir tester une activité, et dans un objectif de développement collectif et solidaire d'activités- le nom de coopérative d'emploi signifie la mise en commun durable d'emploi »*.

On peut s'interroger sur le fait que ces structures s'inscrivent dans le système (celui qui pousse à devenir entrepreneur) qu'elles critiquent par ailleurs.

Leur reconnaissance juridique est relativement récente puisqu'elle date de 2014. Avant cela, elles bénéficiaient d'une autorisation ministérielle. En effet, un décret de 2001 du ministère de l'Emploi permettait l'expérimentation de formes d'entrepreneuriat-salarié. Mais cette reconnaissance n'a pas empêché les difficultés administratives et elles ont dû composer avec la loi en vigueur en jouant des vides juridiques, en étant parfois à la limite de la légalité, en négociant avec les agences locales de pôle emploi pour expliciter le fonctionnement des structures et s'assurer que les personnes quittant la coopérative puissent bénéficier d'indemnités chômage. Elles ont ainsi contribué à créer leur reconnaissance juridique comme l'indique le juriste Jean-Yves Kerbourc'h : *« les CAE existent depuis la fin des années 90 dans les faits : étant conscientes qu'un statut social protecteur était une condition cardinale de la*

³¹ Issu d'un document interne « DATES et REPERES DE L'HISTOIRE D'OXALIS », version du 6 avril 2012.

réussite de leur projet économique, les CAE voulurent que les entrepreneurs puissent bénéficier de la législation du travail et du droit de la sécurité sociale applicable aux salariés³²».

Elles conclurent donc des contrats de travail qui furent régulièrement contestés par plusieurs administrations, notamment pôle emploi pour l'octroi de l'assurance-chômage et l'administration du travail pour les ruptures conventionnelles. Cela donna lieu à des contentieux en requalification du contrat liant le salarié à la coopérative en contrat de travail de droit commun qui a conduit les pouvoirs publics à combler ce vide juridique. Cela passa d'abord par décret, puisqu'en dotant les entrepreneurs-salariés d'un statut spécifique en l'inscrivant dans la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire l'existence des CAE.

Aujourd'hui, elles sont régies par le titre III ter de la loi du 10 septembre 1947 dans un unique article 26-4.

Extrait de l'article 26-41, loi de 47 :

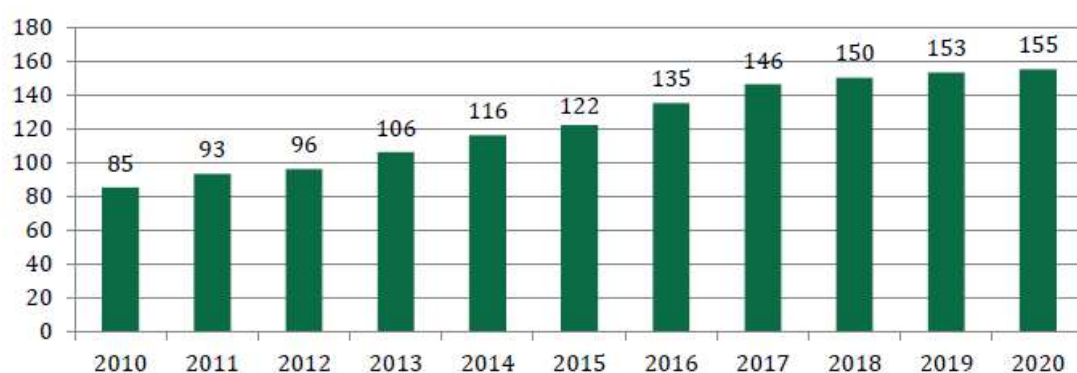
*« Les coopératives d'activité et d'emploi ont pour objet principal l'appui à la création et au développement d'activités économiques par des entrepreneurs personnes physiques.
Ces coopératives mettent en œuvre un accompagnement individualisé des personnes physiques et des services mutualisés.*

Depuis, ces entreprises se sont développées un peu partout sur un principe d'essaimage.

En 2020, 155 CAE étaient recensées. Elles accueillait 11 500 entrepreneuses fin 2019³³.

Le graphique ci-dessous montre une évolution importante, entre 2010 et 2020.

Figure 1- L'évolution du nombre de CAE en activité



Source : Données CGSCOP ; mission.

³² Jean-Yves Kerbourc'h, le travailleur d'une coopérative d'activité et d'emploi : l'autonomie d'un entrepreneur, la protection du salariat, dans Bulletin Joly Travail, mars 2021.

³³ Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) et les coopératives d'activités et d'emploi (CAE), Rapport public, Inspection générale de l'emploi et des finances/inspection des affaires sociales, mai 2021.

Si le modèle s'est répandu depuis la création des premières coopératives, il reste toutefois peu développé au regard d'autres modes d'entrepreneuriat. Le modèle dominant reste celui des micro-entrepreneurs (1,7 million de micro-entrepreneurs fin 2019 dont 952 000 actifs économiquement) et des sociétés individuelles (73 % 815 300 entreprises créées en 2018)³⁴.

Synthèse

Les CAE s'inscrivent dans le mouvement des coopératives et sont influencées par leur double origine, à la fois pratique et utopique. Elles portent également en elles une dualité traduite dans leur appellation : répondre aux besoins d'emploi face au chômage (coopérative « d'emploi ») mais aussi revendiquer un mode de travail différent et collectif (coopérative « d'activité »).

Nous allons étudier plus en détail le fonctionnement des CAE en s'interrogeant pour savoir si elles sont une réelle opportunité de travailler différemment ou une illusion d'innovation.

2. Les CAE : « alternative enchantée » ou illusion d'innovation en matière de rapport au travail ?

Avec les coopératives d'activité et d'emploi s'est développé un type de contrat de travail spécifique : le contrat d'entrepreneur-salarié-associé (CESA). L'analyse de ce contrat nous amènera à étudier ses spécificités au regard de sa place entre salariat et travail indépendant et à voir en quoi les CAE favorisent l'autonomie de leurs salariées (1). Nous nous interrogerons ensuite pour savoir si ce contrat permet un rapport au travail réellement différent, comme le revendiquent les fondateurs de ces structures (2).

2.1. Un fonctionnement atypique alliant autonomie et protection

Le fonctionnement spécifique des CAE nous invite à considérer dans un premier temps les différents contrats utilisés au sein de la coopérative, puis à regarder plus en détail le parcours des entrepreneurs dans le temps qui se caractérise par une succession de plusieurs relations contractuelles, avant de s'intéresser davantage à la constitution du salaire.

Les coopératives accueillent des candidats ayant un projet de développement d'activité. Ces derniers peuvent expérimenter leur activité grâce à un contrat d'insertion spécifique appelé contrat d'appui et d'accompagnement à l'emploi (CAPE). Ils disposent durant cette période

³⁴ Ibid.

d'un accompagnement d'individualisé par un « accompagnateur ». Si l'activité se développe suffisamment pour pouvoir générer un chiffre d'affaires qui permette de dégager un salaire, la coopérative propose un deuxième type de contrat appelé le « CESA » : contrat d'entrepreneur-salarié associé dont il est particulièrement question dans cette recherche.

Il est défini dans deux articles du code du travail modifiés par la loi ESS de 2014 :

Extrait de l'article L7331-2 du code du travail créé loi ESS

Est entrepreneur salarié d'une coopérative d'activité et d'emploi toute personne physique qui :

1° Crée et développe une activité économique en bénéficiant d'un accompagnement individualisé et de services mutualisés mis en œuvre par la coopérative en vue d'en devenir associé ;

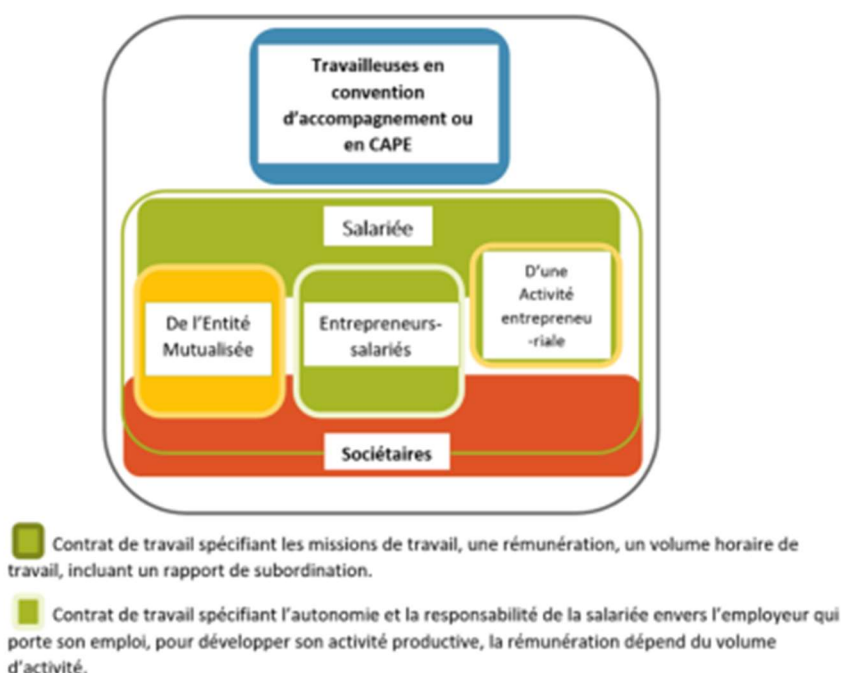
2° Conclut avec la coopérative un contrat, établi par écrit, comportant :

- a) Les objectifs à atteindre et les obligations d'activité minimale de l'entrepreneur salarié ;*
- b) Les moyens mis en œuvre par la coopérative pour soutenir et contrôler son activité économique ;*
- c) Les modalités de calcul de la contribution de l'entrepreneur salarié au financement des services mutualisés mis en œuvre par la coopérative, dans les conditions prévues par les statuts de celle-ci.*

Ces personnes sont accompagnées dans leur développement par des membres de l'équipe dite « mutualisée », qui ont pour vocation d'éditer les contrats de travail, les fiches de salaires, les factures, de gérer la comptabilité, et d'effectuer les déclarations fiscales pour le compte de l'ensemble des entrepreneurs-salariés. En contrepartie, l'entreprise perçoit un pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé par ces derniers, désigné par le terme de « contribution financière ». Les entrepreneurs-salariés sont autonomes dans le développement de leur propre activité : ils choisissent leurs clients, leurs missions, définissent leur salaire mensuel par rapport au chiffre d'affaires qu'ils estiment pouvoir réaliser sur l'année en cours (à partir d'un budget prévisionnel qui peut être réajusté au fil de l'eau), organisent seuls la manière dont ils travaillent. Dans ce type d'entreprise, il n'existe donc pas (ou dans quelques cas) de bureaux communs. Chaque entrepreneur travaille dans un contexte qui lui est propre.

L'équipe mutualisée les décharge de la gestion comptable et administrative liée à leur travail. Mais l'entreprise reste juridiquement responsable de la bonne exécution de la prestation et des risques de l'activité. Pour donner une vision synthétique, on peut identifier plusieurs types de catégories de membres qui se côtoient dans une CAE.

Figure 2- Les 5 catégories de membres d'une CAE



Source : Justine Ballon (2018)

Souvent moins nombreuses, il existe également des personnes en CDD voire en CDI de droit privé qui sont embauchées dans une activité d'une entrepreneuse soit en renfort, soit pour une durée plus longue. Si les entrepreneurs sont libres de choisir de recruter, ils doivent néanmoins avoir l'accord de l'entreprise qui porte la responsabilité employeur. Leur autonomie sur ce point est donc moindre.

Entrepreneuses-salariées et salariées de l'entité mutualisée doivent, dans un délai de 3 ans à partir de leur date d'entrée, devenir associées si elles souhaitent rester dans l'entreprise ; elles deviennent alors sociétaires.

Une personne qui développe une activité au sein d'une CAE passe par différentes étapes, qui se traduisent par des relations contractuelles différentes. Le schéma ci-dessous indique les principales phases :

Figure 3- Le parcours d'un entrepreneur-salarié en CAE



Source : Mémoire de C. Richoux, "les CAE, au croisement des logiques entrepreneuriales et coopératives", 2018.

Cet aperçu du parcours illustre la possibilité donnée aux personnes qui rentrent dans ce type de structure de tester leurs activités sous le contrat CAPE, qui leur permet de pouvoir bénéficier en même temps d'allocations chômage. Elles bénéficient également d'un accompagnement qui peut prendre des formes plus ou moins variées selon les structures : deux rendez-vous minima par an sont à organiser, notamment pour prévoir un budget prévisionnel et ainsi définir un salaire mensuel.

Pour Jean-Yves Kerbourc'h, juriste, « *les travailleurs des coopératives d'activité et d'emploi sont des entrepreneurs à qui le législateur a conféré un statut protecteur intéressant* »³⁵.

L'enjeu principal de la loi de 2014 était de pouvoir garantir aux travailleurs le bénéfice de l'assurance chômage. Toutefois, il précise que le contrat CESA n'est pas juridiquement un contrat de travail, dans le sens où il n'y a pas de lien de subordination entre la coopérative et le salarié : « *la coopérative ne demande pas à l'entrepreneur d'accomplir une prestation de travail en lui fournissant le travail à accomplir, en lui donnant des ordres et des directives, en contrôlant son exécution et en sanctionnant les éventuels manquements. Elle s'engage exclusivement à gérer son activité et à lui fournir un accompagnement individualisé* »³⁶.

Pour lui, cette absence de subordination évite à la coopérative de s'immiscer dans les activités économiques des entrepreneurs-salariés-associés.

On peut toutefois apporter deux nuances au regard de l'observation que l'on a pu faire : celle relative à l'emploi de personnes en renfort sur l'activité, qui, comme on l'a vu plus haut, nécessite un accord préalable de l'entreprise, ainsi que les décisions d'investissement, soumises aux capacités financières de l'entreprise.

Aussi, on peut s'interroger, avec Fanny Darbus, sur ce statut d'entrepreneur-associé-salarié, qui permet une grande autonomie et assure une protection ; est-ce « *une indépendance protégée, ou une forme de salariat libéral ?* ».

2.2. Un nouveau modèle, un nouveau rapport au travail ?

Les CAE représentent-elles réellement un nouveau rapport au travail ? Pour tenter d'y apporter une réponse, nous allons interroger plusieurs éléments caractéristiques : le salaire et le rapport au collectif.

³⁵ Jean-Yves Kerbourc'h, (2021).

³⁶ Ibid.

Un salaire incertain ?

Comme explicité dans la partie précédente, le salaire est défini en début d'année sur la base d'un chiffre d'affaires prévisionnel réalisé par l'entrepreneuse, en lien avec son accompagnatrice. Ce montant est alors converti en temps de travail finançable, puis en salaire mensualisé. Pour Fanny Darbus³⁷, les variations du chiffre d'affaires impliquent une variabilité des salaires perçus, qui tend à fragiliser économiquement les personnes aux résultats modestes et aléatoires. Cette méthode de calcul a également pour conséquence de déclarer un temps de travail et un taux horaire mensuel déconnectés du temps de travail effectif. Pour la sociologue, par cette conversion, les CAE contribuent à entretenir une forme dégradée du salariat : *« s'attellant à fabriquer des entrepreneurs individuels, et à proposer plus largement à des travailleurs indépendants la conversion de leurs honoraires en salaire, ces entreprises constituent des cadres d'emplois juridico-institutionnels d'un nouveau genre dont l'une des particularités est de vendre, sous couvert d'expérimentation et du droit à l'initiative économique, une forme d'emploi inédite : le salariat libéral, que l'on peut aussi appréhender sous le jour d'une indépendance protégée³⁸ »*.

Pour l'autrice, le fonctionnement des CAE en matière de salariat s'inscrit davantage dans une libéralisation du statut de salarié qu'une nouvelle modalité de travail.

Mais M.C Bureau et A. Corsani montrent que l'analyse de F. Darbus fait abstraction du rapport au collectif : *« au sein des CAE s'élaborent de nouvelles formes de relations professionnelles et de liens entre activité individuelle et engagement collectif³⁹ »*.

Lien au collectif

Le lien au collectif est pourtant très présent dans ce type de structure et prend des formes diverses.

Il se traduit dans un premier temps en matière économique. Le fait d'être une entreprise collective permet de mutualiser des moyens : ces moyens permettent à certaines activités de pouvoir bénéficier d'avance de trésorerie et/ou de possibilité d'investissement qui ne serait possible en cas d'activité individuelle. Ainsi, un boulanger qui débiterait son activité aura la capacité de pouvoir solliciter rapidement un investissement qu'il n'aurait pas nécessairement obtenu en étant seul.

³⁷ Fanny Darbus (2006).

³⁸ Ibid.

³⁹ Bureau, M. & Corsani, A. (2015).

Il se développe de nombreuses relations de travail entre les membres de la coopérative : des groupes de marque se forment, des réponses collectives à des marchés publics sont réalisées. Une véritable « économie en circuit fermé » se développe, créant ainsi du chiffre d'affaires.

Le lien au collectif est également statutaire. En effet, entrepreneurs et salariés de l'équipe mutualisée doivent obligatoirement devenir associés de la coopérative d'activité et d'emploi dans un délai maximal de trois ans à compter de la conclusion du contrat comme mentionné à l'article L. 7331-2. Passé ce délai, le contrat prendra fin si la personne ne désire pas prendre des parts.

Ce statut de sociétaire ouvre des droits spécifiques : ce sont les sociétaires, lors de l'Assemblée générale, qui arrêtent les assiettes, les taux et montants de contributions. Beaucoup de coopératives prévoient un plafond de contribution annuel ou mensuel.

La participation aux prises de décision de l'entreprise, si elle est statutairement instaurée, a des formes différentes en fonction des coopératives qui ont fait l'objet de plusieurs recherches.

Une vision du travail différente

Enfin, la réalité d'un nouveau mode de travail s'inscrit également comme on l'a vu dans la section précédente dans les objectifs politiques visés dans ces organisations : « *répondre aux évolutions des situations de travail et donner plus de place aux aspirations qui peuvent s'exprimer dans et hors travail correspondent aux objectifs des fondateurs-dirigeants de ces coopératives*⁴⁰ ».

Même F. Darbus, qui est relativement critique sur ce type d'organisation, reconnaît, que pour une certaine catégorie de population (classes moyennes et supérieures) « *les coopératives sont des espaces de reconversion et de reconquête d'un rapport positif au travail, et elles fonctionnent très bien. (...) les situations ne sont pas forcément pérennes, viables, idéales, mais ce qui est sûr, c'est que, subjectivement, les gens se retrouvent dans ces espaces parce que ce sont des espaces ouverts, où il y a de la liberté et de la bienveillance*⁴¹ ».

Synthèse

Le fonctionnement très spécifique des coopératives d'activité et d'emploi octroie une grande autonomie aux entrepreneuses dans le développement de leur activité économique. Cette autonomie leur offre également une protection sociale identique à celle des autres salariées.

⁴⁰ Citée par Darbus Fanny, B. Poncin, Salarié sans patron ? op. cit. p. 12 et 98

⁴¹ (2021). Les coopératives d'activités et d'emploi, une alternative organisationnelle fragile. *Mouvements*, 106, 72-81. <https://doi.org/10.3917/mouv.106.0072>

Ainsi, en cas d'arrêt de l'activité, elles peuvent bénéficier d'allocations chômage. Le rapport de subordination n'est pas inexistant mais il ne concerne qu'un nombre restreint de décisions. En reliant dans une même entité un grand nombre de personnes, ce type d'entreprise permet la mutualisation des moyens mais aussi le développement de travail plus collectif. Ainsi, des coopérations se créent entre les entrepreneuses, développant, y compris au sein de l'entreprise, une activité et du chiffre d'affaires. Le risque salarial repose sur les ESA, qui doivent, comme des indépendants, assurer le développement de leur activité.

F. Darbus considère qu'Oxalis est une coopérative « *d'avant-garde, on pourrait même dire d'élite, avec des gens très largement issus des classes moyennes supérieures*⁴² ». Nous allons voir en quoi elle a, dans le paysage des coopératives françaises, une place singulière.

3. Oxalis, une CAE singulière ?

Oxalis a une place singulière car elle a été une des premières CAE à être créée en France. Mais aussi car son histoire est largement racontée, entretenant un quasi-mythe autour d'elle et de ses fondateurs. Pour saisir les spécificités de l'entreprise, nous analyserons la vie du projet, de sa création à son récit, avant de s'intéresser à la manière dont l'évolution de l'entreprise vient modifier le projet initial. Nous verrons enfin plus en détail les spécificités de son fonctionnement actuel.

3.1. L'histoire d'Oxalis observée au travers de son projet : entre innovation et récit mythique.

Analyser l'entreprise Oxalis n'est pas chose aisée dès lors que l'on souhaite dépasser la simple description ou la paraphrase de ceux et celles qui ont raconté l'histoire de sa construction et de son développement. Une analyse autour de l'histoire de son projet a semblé pertinente puisque ce terme est largement employé, que ce soit dans la charte coopérative ou les écrits des deux fondateurs, Béatrice Poncin et Jean-Luc Chautagnat (documents sur lesquels nous nous appuyons pour réaliser cette analyse⁴³).

⁴² Ibid.

⁴³ Poncin B. « Tous entreprendre dans la même coopérative »- Intervention dans le séminaire Roland Vaxelaire, HEC Paris, Novembre 2008B. Poncin, « tous entrepreneurs dans la même coopérative », 2008.

Un projet politique fort au centre duquel l'épanouissement

Tout projet existe grâce à des personnes qui le pensent, le portent, le supportent. Chez Oxalis, Jean-Luc Chautagnat et Béatrice Poncin ont été les deux personnes à l'initiative du projet. Ils ont ainsi orienté les buts poursuivis aujourd'hui encore :

« Nous voulions faire de notre vie professionnelle un lieu d'expérimentation dans lequel nous essayions de faire vivre nos valeurs et de mettre de la cohérence entre ce que l'on veut être et ce qu'on fait. Nous voulions être auteur de notre vie et nous dire que le travail n'était pas nécessairement quelque chose de subi et qui provoque de la souffrance mais une source d'épanouissement (...) D'ailleurs, nous n'employons pas le mot « travail » mais nous parlons de « projet » comme quelque chose qui n'est jamais achevé parce qu'il y a toujours des rêves à projeter et à réaliser⁴⁴. »

Les fondateurs d'Oxalis placent donc au centre de leur projet l'épanouissement et non le travail. Ils précisent leur intention : *« quand nous avons créé le projet dans les années 90, l'activité n'était pas une fin en soi, ce qui était visé, c'est la transformation de la société par le faire ensemble autrement⁴⁵ ».*

Leur projet était donc plus large que la simple création d'emplois ; il avait une visée que nous pourrions caractériser d'utopique, de transformation globale. Ils ont créé leur projet dans le massif des Bauges, massif de moyenne montagne en Savoie, avec l'envie d'en faire un projet de territoire, un projet global. Mais cette recherche d'une nouvelle manière de faire société s'incarnait de manière concrète. B. Poncin raconte cette volonté de passer de l'idée à la réalisation : *« nous avons donc des rêves, des idées complètement utopiques. (...) nous voulions vraiment les mettre dans la réalité ».* Il s'agit même d'une dimension emblématique très affirmée dans les récits des deux fondateurs et cela s'est rapidement incarné dans l'histoire du projet, où les auteurs ont d'abord commencé par *« des choses que nous avons envie de faire et que nous savions faire »*, *« puis nous avons ensuite tâtonné et exploré durant 4 années »* : leur démarche était pragmatique et opérante.

Une des surprises lorsque j'ai assisté au séminaire d'accueil⁴⁶, le premier jour de mon arrivée au sein de l'entreprise, a été d'entendre une grande partie de l'histoire d'Oxalis racontée au travers de ses crises. Les crises sont des moments marquants, qui ont fait avancer le projet. Elles

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Document interne, Bilan et contribution, JL Chautagnat, mai 2014.

⁴⁶ Tous les coopérateurs ont l'obligation de participer à deux séminaires d'entreprise.

font partie intégrante du trajet du projet, entendu comme une suite d'expériences. Deux trajets spécifiques sont présents et s'articulent :

- un trajet « en amont » : généralement très lié aux histoires personnelles des auteurs du projet. Béatrice Poncin le relate très bien : « *Durant 3 années, le projet a été en gestation. Nous avons beaucoup réfléchi sur la manière dont on voulait qu'il fonctionne, quelle serait la société idéale. Nous avons ainsi formé le terreau du projet qui a ensuite permis de le faire grandir et qui est encore là aujourd'hui* ⁴⁷ ».

Les étapes préliminaires au projet, qui a eu une longue phase de « germination », sont imbriquées avec son propre parcours personnel, ses choix et ses changements de vie.

- un trajet « en aval », constitué des différentes étapes envisagées pour le projet. En ce qui concerne Oxalis, ce trajet semble être moins précis. Les étapes de développement ne sont pas réellement définies, elles semblent se réaliser en fonction des opportunités, des déconvenues, des envies, des difficultés rencontrées aussi. Il s'agissait pour les auteurs de créer une nouvelle forme de rapport au travail, qu'ils ont dû dans un premier temps se représenter et la faire évoluer par la suite. Ils ont ainsi exclu plusieurs modalités d'organisation du travail qui ne correspondaient pas à leurs idéaux, à leurs représentations de ce que devait être un « projet » de travail en collectif.

En racontant l'histoire de la création d'Oxalis, les auteurs décrivent l'évolution du projet par l'exclusion d'un certain nombre de représentations, puis de dimensions concrètes. Dans la phase amont du projet, ont été rejetées les représentations dites « classiques » du travail autour d'une dépendance à une injonction venue de l'extérieur de l'individu et d'une dépendance à un système capitaliste. Puis au gré de l'avancement du projet, certaines expériences ont été abandonnées : c'est le cas par exemple de la mutualisation des salaires lors d'une phase amont. Les auteurs ne considérant plus que cette modalité d'organisation convenait au projet, elle a été abandonnée.

Un récit entretenu soigneusement

Le récit de l'histoire chez Oxalis est cultivé et entretenu, par ces auteurs fondateurs en premier lieu qui ont raconté chacun, soit à l'oral, soit à l'écrit, leur « aventure ».

M.C. Bureau et A. Corsani considèrent qu'ils ont ainsi, par cette mise en œuvre d'un imaginaire, participé à « la fabrique institutionnelle » : « *c'est autant un travail sur le langage et la pensée qu'un combat pour faire exister de nouveaux droits* ⁴⁸ ».

⁴⁷ Poncin B (2008).

⁴⁸ MC Bureau et A Corsani (2015).

Dans les documents de présentation de 2016, on pouvait lire la présentation suivante : « *Depuis ses origines, les fondateurs.e.s d'Oxalis revendiquent une volonté de travailler autrement, sans hiérarchie avec une implication plus forte des entrepreneur.e.s, en recherchant une rentabilité autre que financière. Les pratiques alternatives refusent de penser la bureaucratie et la hiérarchisation comme réalités structurantes du fonctionnement collectif*⁴⁹. »

Les origines du projet sont rappelées.

Cette volonté de se faire connaître se traduit à l'externe mais également en interne d'Oxalis, en témoigne l'intitulé du poste que j'occupe actuellement : responsable « culture et vie coopérative. La « culture » est entendue comme l'histoire, le récit de la création et de la vie du projet Oxalis, ainsi que l'ensemble des codes et des pratiques « oxaliennes »⁵⁰.

Cependant, cette mise en récit est parfois critiquée par les coopérateurs eux-mêmes :

« la coopérative, je trouve qu'elle se voit souvent plus belle qu'elle ne l'est. C'est dommage, parce que la coopérative en elle-même est déjà très belle, et on n'a pas besoin d'enjoliver. En fait, on se crée un masque, une illusion, quelque chose de superficiel qui n'a pas lieu d'être car on n'a pas à rougir d'être ce qu'on est⁵¹. »

Un certain « mythe » a été entretenu et semble persister encore. C'est en ces termes que certaines personnes, dans l'entreprise depuis longtemps, me l'ont raconté.

Plus de 20 ans après sa création et plusieurs années après leur sortie de la coopérative, le couple fondateur a toujours une certaine « aura » pour les coopérateur.es actuels.es et dans le milieu de l'économie sociale et solidaire en général. Ils restent ainsi dans le récit collectif des sujets majeurs dans ce « projet ».

Cet aspect « mythique » se perçoit enfin au travers des témoignages de certaines personnes lors de leur sortie de l'entreprise : plusieurs ont été vécues de manière très douloureuse.

Il semble ainsi y avoir un lien d'appartenance singulier.

En observant les intentions initiales des fondateurs du projet, on observe bien cette double visée utopique (transformer la société) et pragmatique (en expérimentant) présente dans le mouvement coopératif à sa naissance. On observe aussi que le projet d'émancipation est au centre du projet dont le récit fait partie intégrante de la culture de l'entreprise, créant ainsi un sentiment d'appartenance fort. Mais ces intentions initiales résistent-elles à l'épreuve du temps ?

⁴⁹ Issu d'un document interne « DATES et REPERES DE L'HISTOIRE D'OXALIS », version du 6 avril 2012.

⁵⁰ Adjectif utilisé régulièrement dans les communications de l'entreprise.

⁵¹ Document interne : témoignage d'un ancien administrateur après son mandat, 2018.

3.2. Le projet à l'épreuve de l'évolution de l'entreprise

Le projet a connu des évolutions diverses, en lien avec le développement de l'entreprise. La chronologie ci-après témoigne des changements de statuts juridiques ainsi que du développement géographique et partenarial de l'entreprise.

Figure 4- La chronologie de l'histoire d'Oxalis

- ▶ 1987 : projet initial
- ▶ 1992 : création association OXALIS
- ▶ 1997 : création SCOP SARL et séparation de l'association
- ▶ 2001 : coopérative d'activité et d'emploi
- ▶ 2006 : SCOP SA- 1ers établissements secondaires à être ouverts
- ▶ 2007-2008 : Croissance forte
- ▶ 2010 : stratégie 2011-2014, consolidation de la SCOP
- ▶ 2012 : Départ des fondateur-e-s des postes de responsabilité
- ▶ 2014 : Création de Manucoop / Loi cadre de l'ESS qui définit les coopératives. Mise en place de l'après CAE.
- ▶ 2015 – 2018 : Expérimentation diverses

La forme juridique ne devait pas être une fin en soi, mais bien un moyen de poursuivre l'objectif plus large de l'aspect utopique.

« Au début la forme du projet était associative avec une forte place à la dimension éducative, puis la pluriactivité en milieu rural, puis progressivement la coopérative s'est organisée en CAE avec toujours cette grande diversité d'activités. Mais la CAE n'est pas une fin en soi, c'est juste un moyen de s'organiser permettant de contribuer au projet de fond. D'autres formes sont toujours à développer⁵² »

Ces évolutions en termes de nombre de personnes accueillies semblent ne pas avoir été calculées, anticipées : l'augmentation du nombre de personnes au sein de la coopérative a été très rapide, passant de 35 membres fin 2006 à 185 fin 2008, pour arriver à près de 280 à la fin de l'année 2021. Cette augmentation significative a engendré des problèmes de gouvernance mais également une crise financière.

Les obstacles « intérieurs » sont eux aussi nombreux mais ils relèvent d'un champ plus personnel, et donc moins documenté. Néanmoins, dans ce type d'entreprise où la personne est mise au centre et l'expression personnelle encouragée tout comme le développement de soi, le

⁵² Document interne, Bilan et contribution, JL Chautagnat, mai 2014.

poids des relations interpersonnelles dans la vie d'une organisation mériterait d'être davantage analysé.

Au fil des ans, la question de la croissance de l'entreprise est donc venue interroger ce projet.

Une des remises en question a été celle des valeurs comme l'explique la fondatrice :

« La question a été : comment fait-on pour garder nos valeurs ? Certaines personnes craignaient de perdre l'ambiance conviviale favorisée par la petite taille. Mais ce questionnement nous a permis de réaffirmer notre projet de transformation sociale et de dire que plus il y a de personnes pour être auteurs de leur vie et coopérer et plus cela contribue à apporter une goutte d'eau dans le changement de la société⁵³ ».

Si B. Poncin indique que les changements ont permis de renforcer le projet, le témoignage de J.L. Chautagnat indique à l'inverse que certains changements s'opposent au projet initial :

« Le changement de projet politique est une étape cruciale. Le document proposé dans sa version actuelle ne me convient pas. Il met l'accent de manière primordiale sur la dimension de coopérative d'entrepreneurs, en limitant la portée de l'entreprise dans la transformation sociale et son action au sein d'un mouvement plus large⁵⁴ ».

Il semble regretter la dissolution de la dimension « utopique » du projet initial.

L'évolution de l'entreprise, tout comme l'évolution de son projet politique, s'est également faite par ses membres, dont l'origine n'a plus été seulement à l'échelle locale.

La « galaxie » Oxalis : essaimage et mise en réseau

Grâce au récit et aux rencontres, le projet s'est exporté dans d'autres régions de France.

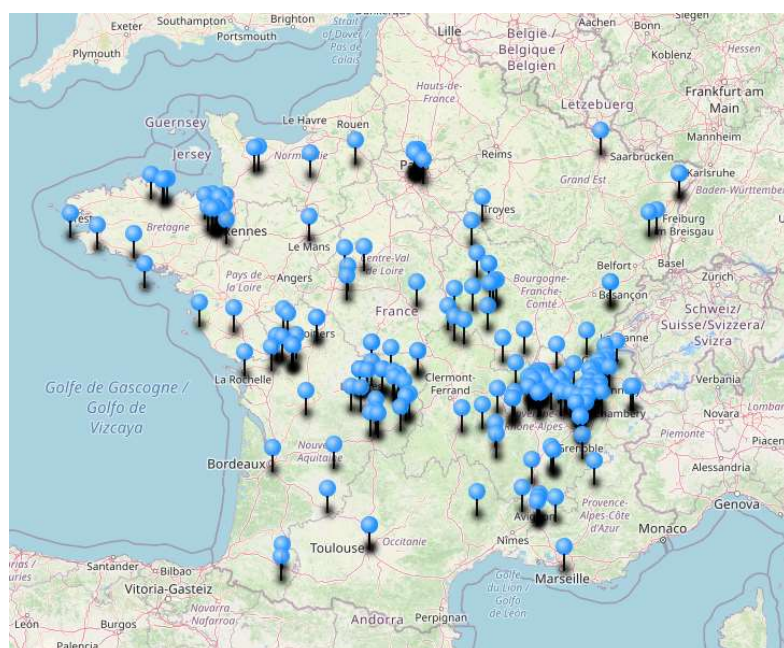
Aujourd'hui on dénombre 4 établissements géographiques formels (c'est-à-dire bénéficiant de bureaux physiques ainsi que d'une personne de l'équipe mutualisée) en plus du siège, toujours en Savoie : Limoges, Melle, Rennes et Lyon.

Oxalis s'est ainsi étendue à une large partie du territoire national, comme en témoigne la géolocalisation réalisée ci-dessous à partir des adresses personnelles des coopératrices :

⁵³ Idem.

⁵⁴ Document interne, Bilan et contribution, JL Chautagnat, mai 2014.

Figure 5- Répartition des coopératrices d'Oxalis



Carte réalisée par les soins de l'autrice, à partir de données Oxalis, nov 21

Figure 6- Répartition par établissements secondaires

	Effectifs	%
3ème Fleuve	84	30%
Alpes	50	18%
Province 75	14	5%
Didascali	9	3%
La Ruche	21	8%
Oxalis Ouest	34	12%
Cesam	37	13%
Oxamyne	18	6%
Obsidienne	10	4%
B!Bx	3	1%
Total	280	100%

Les auteurs fondateurs ont également participé activement à créer des réseaux divers et variés à l'échelle locale et nationale. Les plus importants sont « Copéa », « Manucoop » et « Bigre ! ». « Copéa » est un des deux réseaux des CAE françaises, le second étant « Coopérer pour entreprendre ». Ces deux réseaux diffèrent dans leur philosophie sociale. Le réseau Copéa, auquel ont très largement contribué les fondateurs, est proche du mouvement coopératif Rhône-alpin : il privilégie le développement d'un entrepreneuriat viable à long terme.

Aujourd'hui, ce réseau se transforme en une fédération des CAE.

Ils ont également participé à la création de Manucoop, réseau de valorisation du monde des CAE par la recherche et la formation, ainsi qu'à celui du réseau Bigre ! regroupant plusieurs CAE françaises et belges dans l'optique de « dépasser les frontières de nos organisations pour fonder une communauté de plusieurs milliers de sociétaires qui ont l'envie de faire ensemble ⁵⁵ ».

Le terme de « galaxie » est employé au sein de l'entreprise pour décrire cet écosystème.

Au sein de cette galaxie, Oxalis a évolué pour devenir une entreprise avec un visage nouveau aujourd'hui.

⁵⁵ Issu du site Bigre.coop.

3.3. Fonctionnement actuel

J'ai pu observer le fonctionnement de l'entreprise en tant que salariée durant plus d'une année. Ces observations nous ont amenées à identifier trois éléments importants dans notre analyse notamment : la sélection à l'entrée, l'organisation d'un parcours et le processus de démocratie interne.

Sélection à l'entrée : une organisation fermée ?

Lorsqu'il est décrit par certains chercheurs, notamment en sociologie des organisations, le modèle d'Oxalis est qualifié de « fermé ». Ce qualificatif renvoie au fait qu'Oxalis opère, depuis plusieurs années, une sélection des personnes qui entrent dans la coopérative.

Ce choix a été réalisé depuis plusieurs années et motivé par des raisons diverses :

- La faible contribution d'un grand nombre de personnes
- La proportion de personnes en CAPE trop importante par rapport à celle au CESA

Cela entraîne plusieurs conséquences : d'une part les personnes en CAPE, avec des projets insuffisamment construits, demandent un accompagnement plus important, donc plus de personnel, pour moins de chiffre d'affaires. Le chiffre d'affaires de la structure s'en trouve réduit, fragilisant la fiabilité de l'entreprise. Une autre raison a été évoquée : celle de l'implication des coopérateurs.

Un seuil de 20 000 euros de chiffres d'affaires annuel avait été fixé comme condition d'entrée durant plusieurs années ; il fallait donc pouvoir justifier le fait de les générer dans l'année en cours.

Dans les débats auxquels j'ai pu participer, et lors de certains entretiens, j'ai pu constater que plusieurs regrettent notamment ce fonctionnement, car s'il avait été appliqué lors de leur entrée, ils n'auraient pas rejoint la coopérative. Aujourd'hui, la proportion est davantage équilibrée entre les différents statuts :

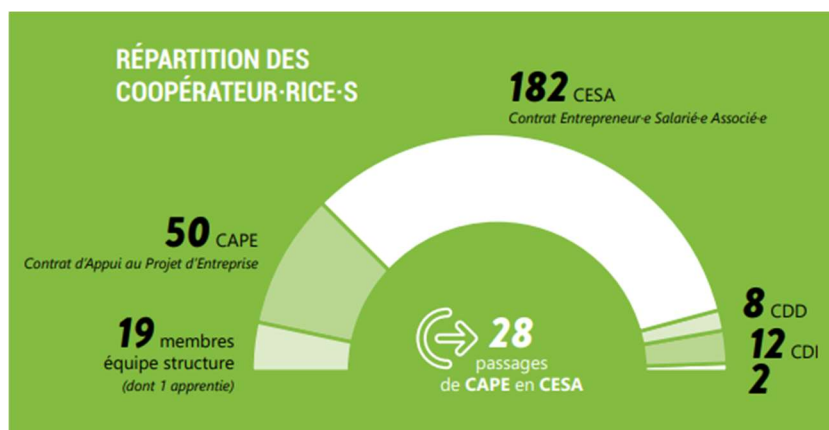


Figure 7- Répartition des coopérateurs par type de statut

Une sélection est toujours opérée à l'entrée, mais elle ne s'effectue plus à partir d'un seul critère économique.

Une grille a été établie par les accompagnatrices qui ont la charge de faire cette « sélection » à l'entrée. Outre la vérification des possibilités juridiques (pour certaines activités, notamment technique, Oxalis n'a pas forcément les assurances ni les agréments et par conséquent, elle n'offre pas le meilleur cadre), elle comporte plusieurs critères : le degré de maturité du projet (est-ce un projet naissant ? la poursuite d'une activité réalisée sous une autre forme juridique ? une reconversion ?) et les besoins nécessaires en accompagnement ; le niveau de chiffres d'affaires par rapport au temps estimé de travail, le potentiel de coopération et innovation.

En complément de ces critères, d'autres sont pris en compte tels que le ressenti propre à la personne qui réalise les entretiens, la capacité d'accompagnement de l'activité par l'entreprise ou encore les impacts sociaux et environnementaux de l'activité.

53 nouvelles activités sont entrées et ont donc été acceptées en 2021. Ce choix de sélection a été positif en matière financière. En effet, après avoir connu une crise et une période difficile, la situation financière de l'entreprise est redevenue positive comme en témoigne le rapport d'activité 2021 :

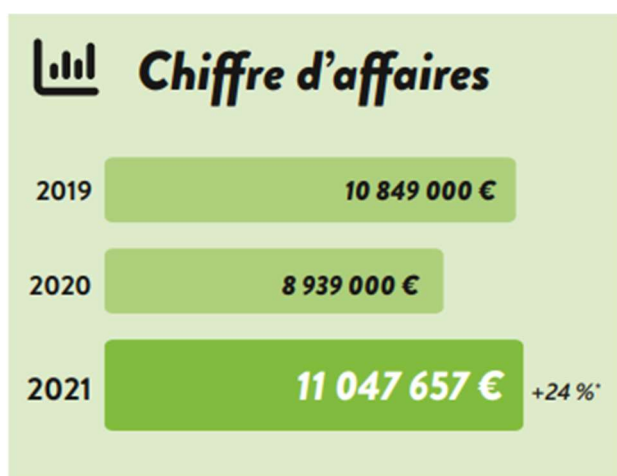


Figure 8-Chiffre d'affaires d'Oxalis de 2019 à 2020

Le « parcours » au sein d'Oxalis

Devenir entrepreneur-salarié-associé au sein d'Oxalis se traduit par le suivi d'un parcours, qui, s'il est propre à chacun, comporte toutefois 4 grandes étapes similaires :

- il y a tout d'abord *l'arrivée dans la coopérative* : l'arrivée n'est pas simple, elle est organisée autour de plusieurs temps : une prise de contact par mail avec exposé des motifs, un premier entretien plus approfondi dont l'objectif est de faire un point sur les motivations, la capacité entrepreneuriale, l'avancée de l'activité entrepreneuriale... À la suite de cet entretien, une « commission » se réunit pour décider d'héberger ou non cette activité, à partir des critères

mentionnés plus-haut. Si la réponse s'avère positive, alors la personne en est informée et un premier temps d'échange s'élabore avec l'accompagnateur qui lui est attribué. Ce temps d'entrée est relativement long chez Oxalis, puisqu'il se passe en moyenne 3 mois entre le premier contact et la date d'entrée.

- *le passage au contrat d'entrepreneures – salariées – associées (CESA)* : les personnes qui arrivent sont généralement sous un contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE). Ce contrat spécifique permet à la personne de tester son activité tout en pouvant bénéficier des droits au chômage. Il se rapproche davantage du statut que du contrat au sens juridique du terme. Lorsque leur activité connaît un développement suffisant, les personnes signent un nouveau contrat, qui se rapproche d'un contrat de travail classique. Ce délai est actuellement d'1 an environ chez Oxalis.

- *le passage au statut de sociétaire* : il est légalement obligatoire que les personnes deviennent associées de l'entreprise (en reprenant des parts) 3 ans maximum après leur date d'entrée. Ce passage se traduit par la possibilité de voter lors des assemblées générales ainsi que par le fait qu'un pourcentage de leur marge brute leur est prélevée chaque mois pour abonder leur capital. Toutefois les CAE n'appliquent pas aussi rigoureusement ce principe comme c'est le cas chez Oxalis. Quelques mois avant les 3 ans, les personnes n'étant toujours pas associées reçoivent un courrier les informant de cette obligation. Elles doivent alors se positionner : soit prendre des parts (le minimum étant de prendre 10 parts à 16 euros) soit de quitter l'entreprise.

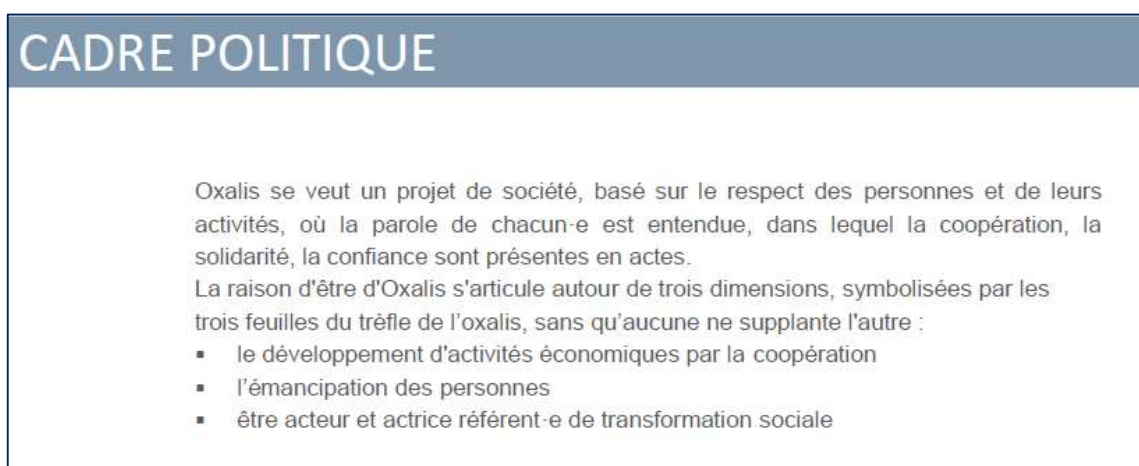
- *leur sortie de l'entreprise* : il semble y avoir une prise de conscience au sein de l'entreprise pour « soigner », c'est le terme usité, les sorties des coopératrices qui jusqu'alors étaient décrites comme étant « violentes ».

Une évolution du projet politique ?

Nous l'avons vu, le projet politique initial d'Oxalis mettait au centre l'épanouissement dans et par le travail ainsi que la volonté de transformer la société.

Aujourd'hui, ce projet est réaffirmé dans la charte coopérative, que signe chaque nouvel entrant :

Figure 9- Extrait de la charte coopérative d'Oxalis



On retrouve, dans cette charte, l'objectif global de « projet de société » : il ne s'agit pas uniquement de développer une activité.

J'ai pu constater durant cette année passée, que plusieurs acteurs de la coopérative regrettent qu'on ne parle plus du « projet » auquel est ajouté parfois le terme de « politique », de l'entreprise. Pour autant, dans la partie de la charte relative à son cadre politique, on y trouve les objectifs initiaux visés par les fondateurs : le projet de société, l'émancipation des personnes, la visée transformative de la société. Un des facteurs explicatifs qui m'est apparu pour expliquer ce regret tient dans l'absence d'une personne à la tête de l'entreprise, incarnant ce projet comme ont pu le faire les fondateurs. L'entreprise a fait le choix, au travers des choix de son Conseil d'administration, de recruter une directrice générale qui ne représente pas une posture d'incarnation.

Il a tenu également à préciser une raison d'être, de manière collective, qui a été formulée en 2020 :

Notre Raison d'être :

« Nous sommes des travailleurs·euses libres et relié·e-s par le faire ensemble, nous favorisons le développement d'activités professionnelles dans un cadre sécurisant, pour expérimenter une organisation et une société plus éthique, écologique et solidaire qui permette à chacun·e d'évoluer et de trouver sa place. »

Cette raison d'être s'accompagne d'un document explicatif⁵⁶ des principaux termes utilisés qui ont fait l'objet d'un choix minutieux. Il est intéressant de mentionner certaines de ces explications :

⁵⁶ Analysée basée sur un document interne « contexte de la raison d'être ».

- « Travailleurs » : le choix du terme a fait débat. Il a été choisi pour marquer « *ce qui nous réunit fondamentalement et dès le départ, soit le plus grand facteur commun : le travail entendu comme l'espace de l'activité* ». Il semblait important de le renommer comme le dénominateur commun.
- « Cadre sécurisant » : le terme « *sécurisant* » a été utilisé plutôt que celui de « sécurisé » pour traduire « *une intention de prendre soin* », tout en étant conscient que ça n'est pas toujours possible.
- « *À chacun d'évoluer et de trouver sa place* » : l'usage de cette expression renvoie à la volonté de la coopérative à ce que les personnes puissent « *évoluer et devenir d'autres identités professionnelles* ». Le terme « émancipation » a été volontairement abandonné car il renvoie au fait « de s'émanciper de quelque chose » or les rédacteurs de cette raison d'être indiquent qu'ils ne souhaitent pas porter l'attention « sur quelque chose qui ne nous convient pas »

Synthèse :

L'étude de cette raison d'être et surtout du texte explicatif qui l'accompagne, témoigne d'une évolution du projet de l'entreprise. Toutefois, cette évolution reste fidèle au projet initial d'émancipation des personnes, même si le terme a été abandonné, et de développement d'une société différente. Le travail a été remis au centre, dans la raison d'être en premier lieu, qui précise que c'est avant tout ce qui relie les coopérateurs, mais aussi dans les choix des personnes qui entrent puisque la viabilité de l'entreprise de l'activité est devenue un critère important. La mise en récit de l'histoire du projet dote l'entreprise d'une certaine aura, qui fait de celui ou celle qui entre, quelqu'un de spécifique. Le sentiment d'appartenance est fort, certainement développé par le fait d'être sélectionné.



Ce chapitre avait pour objectif d'interroger la forme de l'entreprise au regard du rapport au travail en questionnant, de manière un peu provocante, l'association entre le terme « entreprise » et le qualificatif « coopérative ». En effet, le premier terme s'inscrit dans un système capitaliste dont le mouvement coopératif souhaite se démarquer. Toutefois, l'étude de la naissance des CAE nous a montré qu'une partie de son héritage réside dans la volonté de trouver une solution au chômage, en créant de l'emploi dans ce type de système. La deuxième part de son origine, en adéquation avec la première, prend ces sources dans une contestation du système et à expérimenter, en réaction, des projets dont les objectifs étaient la transformation

sociale et l'épanouissement par le travail. Cette dualité propre au CAE a traversé l'histoire d'Oxalis, comme on l'a vu au travers l'évolution de son projet, et reste encore très prégnante dans les échanges et le fonctionnement actuel.

Aussi, à la question de savoir si ce type d'entreprise « *n'est pas une entreprise comme les autres, même lorsqu'elle agit sur un marché capitaliste*⁵⁷ » ou une « *opportunité de survie professionnelle (...) qui prolongent des formes de précarité objectives*⁵⁸ », nous nous positionnons à l'issue de ce chapitre pour dire qu'il s'agit d'une entreprise différente, qui « joue » le jeu du marché capitaliste tout en essayant d'en faire bouger certaines lignes, notamment en montrant par l'exemple qu'une autre manière de fonctionner est possible. La visée transformative de la société n'est plus présentée comme l'objectif premier dans les discours, mais reste une attention présente. L'épanouissement des personnes et leur bien-être a une place toujours fondamentale.

A ce stade de la réflexion, nous pouvons noter les éléments suivants sur les deux fils conducteurs qui guident notre analyse.

- *Sur le sens du travail :*

La dimension expressive du travail est très largement mise en avant dans les discours des fondateurs d'Oxalis, toujours encouragée dans les pratiques actuelles de l'entreprise même si la dimension instrumentale a été priorisée, ou en tout cas déterminée comme étant le dénominateur commun de l'entreprise.

Quant à la critique formulée par D. Méda sur le caractère chimérique de la volonté d'épanouissement, qui ne peut selon elle être réel sans abandonner l'idéal d'une société de consommation et de croissance infinie, il semble qu'elle ne s'adresse pas en totalité à l'entreprise. En effet, dans les discours en tous les cas, cette recherche de l'épanouissement s'accompagnait d'un désir de changer la société.

- *Sur la notion d'identité :*

Ce chapitre nous amène deux éléments importants : d'une part que l'identité de l'entreprise a été valorisée. Un sentiment d'appartenance fort s'est développé dont il faudra tenter de déceler le poids dans la construction des identités des coopératrices. D'autre part, le développement d'*identités professionnelles* nouvelles sont encouragées.

La description de notre terrain d'enquête ainsi posée, nous allons à présent exposer nos choix en matière de méthodologie qui nous ont permis de réaliser cette analyse.

⁵⁷ Bureau, M. & Corsani, A. (2015).

⁵⁸ F. Darbus, (2006).

CHAPITRE II : La méthodologie de recherche

Réaliser une recherche est un acte engageant ; engageant, car il demande d'avoir un regard réflexif sur soi ; engageant car il nécessite également de « sortir de soi » en opérant un mouvement vers les autres. Il demande aussi de prendre conscience de nos représentations, de nos préjugés issus de notre éducation et de notre environnement social et familial ainsi que de l'ensemble des expériences que nous avons vécues. J'ai donc essayé d'opérer ce regard distancié sur moi pour adopter cette posture de l'apprentie-sociologue (1). Observer le rapport au travail n'est pas aussi évident qu'il peut y paraître au premier abord. Aussi, il semblait nécessaire d'analyser les apports méthodologiques réalisés par les auteurs d'enquêtes sur ce thème (2) avant de d'élaborer notre propre protocole d'enquête que nous présenterons dans un dernier temps (3).

1. Mon positionnement dans et vis-à-vis de la recherche

Lors de cette année de master, nous avons eu plusieurs cours invitant à se positionner dans le champ de la recherche. L'étape préalable pour le faire est d'identifier clairement les motivations qui nous poussent à agir. Être salariée et chercheuse en même temps n'est pas évident, surtout lorsque le terrain d'enquête est le même que son lieu de travail. Cela nous amène à adopter différentes postures dont on a tenté d'analyser les effets sur l'enquête. Cet examen des motivations m'a également conduite à tenter de me positionner en tant que chercheuse.

1.1. Une recherche, des motivations plurielles

J'ai fait mention, en préambule, de ma situation personnelle et de la réflexion globale m'ayant poussée à réaliser ce master. Je détaille ici les différentes motivations qui m'ont conduites à retourner sur les bancs de l'école.

Une de mes motivations premières était l'intérêt intellectuel ; j'avais très envie de lire ou relire certains auteurs et de m'ouvrir à d'autres disciplines des sciences humaines.

J'ai été particulièrement intéressée par l'anthropologie où j'ai puisé des sources d'inspirations sur la manière de mener une enquête ; j'ai notamment retenu le principe d'observation préalable à l'élaboration d'hypothèses formelles.

Cela s'explique également par le fait que j'avais déjà réalisé une recherche dans le cadre d'un précédent master et avais gardé en mémoire la difficulté à laquelle je m'étais confrontée : celle de « faire coller » son terrain à ses hypothèses. Cet écueil, qui me semble faire partie de l'apprentissage des étudiants en sociologie, m'avait beaucoup fait réfléchir sur la manière de mener une enquête. Ce master était une occasion de poursuivre cette réflexion.

Au-delà de l'aspect intellectuel, reprendre des études correspond pour moi à une volonté de me lancer dans une activité professionnelle mobilisant la sociologie.

Dans cette optique, je sentais le besoin de reparcourir l'ensemble des méthodes possibles, d'actualiser mes connaissances des outils d'analyse (notamment quantitatif) et d'en expérimenter certains. J'ai ainsi utilisé de nouveaux logiciels pour réaliser et analyser un questionnaire (Net Survey et Ethnos) et me suis essayée à la méthode compréhensive.

J'avais également pour ambition de réfléchir à mon positionnement sur la recherche-action. Lors de mes différentes expériences professionnelles, j'ai rencontré plusieurs personnes effectuant ce type de recherche.

Si mon esprit essaie rapidement d'allier des savoirs à des considérations pragmatiques, ce qui serait par conséquent en accord avec la méthode, certaines pratiques m'interrogeaient, notamment celles qui me semblaient laisser trop de place aux personnes « du terrain », par commodité ou peut-être par peur d'assumer leur statut de chercheurs. Malheureusement par manque de temps je n'ai pu, dans le temps imparti de la rédaction du mémoire, tester une recherche de type « recherche-action ».

Néanmoins, la recherche que je mène ne s'arrêtera pas avec la rédaction de ce texte, et j'aimerais soumettre mes résultats aux personnes interrogées afin d'affiner la compréhension de la réalité.

Au-delà du master, une des motivations à réaliser cette recherche spécifique sur le rapport au travail était de connaître davantage le milieu dans lequel je travaille et qui me questionne personnellement. Les questions sont nombreuses ; arrêter un sujet de recherche a été pour moi difficile. Il a fait l'objet d'un échange avec plusieurs personnes au sein de mon entreprise, et ce, avant même mon arrivée. Plusieurs coopérateurs (membres du Conseil d'administration, du Conseil social et économique et de l'équipe de direction principalement) ont été invités à formuler des sujets qui leur semblaient pertinents de creuser. N'ayant pas d'obligation à les suivre, il s'agissait davantage d'une manière de m'inviter à voir les principaux questionnements de l'entreprise. J'ai souhaité dans un premier temps aborder la question de la contribution des coopérateurs à l'entreprise, de manière financière mais pas uniquement ; l'enjeu était de

préciser les autres modalités. Mon hypothèse de départ était que ces différentes contributions avaient un aspect transformatif sur le citoyen et la personne. Mais je me suis aperçue que ce thème avait déjà été traité et qu'il allait me demander d'interviewer des personnes sorties d'Oxalis, ce qui était difficile à organiser. J'avais également la sensation que mon postulat était trop fort pour pouvoir opérer le mouvement de distanciation nécessaire à toute recherche. J'ai donc dû réorienter mon projet de recherche et je l'ai naturellement fait en choisissant un sujet dans lequel je me sentais effectivement engagée, investie, animée ; qualificatifs nécessaires et moteurs dans ce travail de longue haleine.

1.2. Réaliser une enquête sur son lieu de travail : entre atout et contrainte

Le fait de réaliser une enquête sur des salariés d'une entreprise au sein de laquelle je suis moi-même salariée est un positionnement singulier. J'ai hésité à intituler cette partie « *comment concilier des postures différentes : espionne, actrice et chercheuse* » car j'ai eu des postures différentes qu'il convient d'explicitier pour préciser d'où je parle.

- *Nouvelle dans la structure* : Arrivée fin juin 21, j'ai débuté cette recherche en étant nouvellement arrivée dans l'entreprise. Cette posture de « nouvelle » a été pour moi facilitante dans ma recherche, car elle m'a permis de bénéficier des découvertes et des surprises propres à toutes nouvelles expériences sur lesquelles j'ai pu m'appuyer dans ma recherche.

Mais être nouvelle demande un effort soutenu durant les premiers mois pour saisir la complexité de l'organisation, ses jeux d'acteurs, la compréhension de son fonctionnement, son histoire. Cet effort a mobilisé beaucoup d'énergie et d'investissement, dont certes, une partie a pu bénéficier à ma recherche, mais qui m'en a également éloigné parfois.

- *Salariée de l'entreprise* : le fait d'être salariée de l'entreprise sur laquelle on enquête n'est pas toujours chose aisée. J'ai pu avoir la sensation parfois d'être dans un cheval de Troie : avancer à couvert pour mener une enquête. J'avais le souci de ne pas donner cette impression, notamment à mes collègues de l'équipe mutualisée. Cela m'a conduit à adopter une posture de transparence. J'ai fait part de mes doutes, de mes interrogations et restais attentive à toutes remarques ou précisions apportées par mes collègues. Mais cette place de salariée m'a permis d'avoir un poste privilégié d'observation. J'ai notamment assisté à des débats sur la vision de l'entreprise et le modèle économique lors de temps coopératifs qui m'ont permis d'analyser la structure dans son fonctionnement actuel. Il s'agit là plus que de l'observation participante, puisque je suis intégrée à l'entreprise que j'observe, j'en suis même un objet.

- *Objet des observations* : étant moi-même dans l'entreprise, j'ai été mon propre sujet d'analyse. En étudiant ce que je vivais en arrivant dans l'entreprise, en vivant des moments collectifs, j'en ai tiré des analyses sur le contexte de l'entreprise. La difficulté est bien évidemment de ne pas considérer ses ressentis comme des généralités. Je m'en suis plutôt servie comme des indicateurs, des pistes à explorer. J'analysais mes ressentis en les comparant avec d'autres, en échangeant et j'ai d'ailleurs été surprise de voir à quel point le fait d'en parler pouvait d'ailleurs libérer la parole.

- *Responsable du pôle culture et vie coopérative* : Ce poste est un poste spécifique dans l'entreprise. Situé dans l'équipe mutualisée, il n'est pas positionné de la même manière que les autres salariés : ils dépendent directement de la directrice générale alors que mon poste est sous le pilotage de la directrice générale et du Conseil d'administration. Ce double rattachement a été pensé pour garantir au mieux la fonction dont la raison d'être est la suivante : « *transmettre ce qui nous relie pour développer la capacité d'agir dans la coopérative et de la coopérative* ». Les liens entre ma recherche et la fonction que j'assure ont été nombreux : ils m'ont permis de m'intéresser au contexte d'apparition des CAE, de comprendre davantage leur fonctionnement mais aussi de connaître plus en profondeur les aspirations des personnes qui y travaillent pour pouvoir remplir la mission qui est la mienne.

- *Apprentie-chercheuse* : comme je le mentionnais plus haut, j'ai gardé, de mon premier mémoire des appréhensions et des envies de faire différemment. La différence avec ma précédente expérience, j'étais alors étudiante, tient au fait que les attentes sont plus fortes vis-à-vis d'une professionnelle. Or, en matière de recherche, je suis encore dans un processus d'apprentissage, notamment sur le processus d'enquête quantitative que je n'avais jamais réalisé avec ce logiciel.

Ces différentes postures se sont parfois combinées et ont varié selon les actions menées. La plus grande difficulté pour moi a été d'opérer une prise de recul suffisante à l'analyse, alors même que je suis encore prise dans la réalité.

Mais cette posture a été apprenante, en tant que chercheuse, mais aussi en tant que salariée et responsable du pôle culture et vie coopérative et m'a naturellement entraînée à me questionner sur le rôle de la sociologie et mon positionnement dans le champ de la recherche.

1.3. Positionnement dans le champ de la recherche

Dans cette année de master, nous avons été invités à de nombreuses reprises à réfléchir à notre positionnement dans le champ de la recherche. Nous faisons état dans cette partie du point d'arrivée des réflexions suscitées.

Le choix d'une recherche à la fois ancrée et distanciée, autour d'une confrontation des savoirs

Comme je le disais, la recherche-action, que je définissais alors comme une implication plus forte des acteurs avec une visée davantage pragmatique que théorique, me séduisait et me donnait envie d'expérimenter.

En m'y intéressant de plus près, j'ai pu distinguer, avec Yves Bonny, les réalités différentes qui se cachent derrière la recherche dite collaborative⁵⁹. Y. Bonny montre que les défenseurs de la recherche collaborative nous invitent à rompre avec l'idée très répandue que la distance est nécessaire aux chercheurs pour avoir une prise de distance, une objectivation du terrain d'enquête. A contrario de cette pensée, le postulat initial de ce type de recherche est que chaque personne a la compétence de chercher.

Il distingue 4 types de collaboration qui résultent de positionnements différents à trois dynamiques :

- *La recherche collaborative* : menée par des chercheurs professionnels qui les situent dans un référentiel scientifique donné. La collaboration se situe dans la relation de confiance et intérêt commun entre chercheurs professionnels et acteurs, le partage des analyses, mais pas dans la production de savoirs.
- *La recherche-action collaborative* : le savoir d'expérience des acteurs est confronté aux savoirs professionnels et aux savoirs scientifiques. Les acteurs ont un certain statut d'acteurs de la recherche.
- *La recherche intervention* : a pour principal objectif la transformation d'un système d'action. Le chercheur est ici soit un intervenant « sachant », qui délivre une expertise pour faire bouger une réalité ; soit un « intervenant médiateur » qui met en lumière, synthétise, pose de la symétrie entre les savoirs.
- *La recherche action coopérative* : dans ce type de recherche, l'ensemble des acteurs impliqués sont considérés comme co-chercheurs et co-sujets. Acteur-chercheur-sujet ;

⁵⁹ Notamment grâce à l'article d'Yves Bonny issu du colloque : les recherches collaboratives.

les identités se brouillent et chacun accepte de participer à la production permanente de la société et non plus une simple observation.

Pour nous aider à situer notre recherche, l'auteur nous invite à nous poser deux questions : quel est le niveau de lien à la théorie scientifique et quel est le rapport avec le « milieu de pratique » de notre enquête ?

En utilisant ces deux axes de lectures, je dirais que notre positionnement se rapproche de la recherche action collaborative. Nous reconnaissons la valeur de différents types de savoirs : d'usage/d'expérience, les savoirs professionnels et le savoir scientifique (qui à mon sens est également un savoir professionnel, celui des chercheurs) et pensons que c'est leur confrontation qui permet de se rapprocher du niveau de compréhension le plus fin d'une réalité.

Même si à l'issue de l'écriture du mémoire nous n'aurons pas eu le temps de confronter les résultats de cette recherche, nous avons, dans notre posture d'apprentie-chercheuse, abordé la recherche de cette manière.

La figure de « l'artisan intellectuel » comme inspiration

Mais comment devenir sociologue « concrètement » ? Quel équilibre trouvé entre terrain et théorie ?

Je me suis longtemps interrogée au début de mon enquête sur le point d'entrée : faut-il se laisser « infuser » par son terrain d'enquête avant de s'imprégner de grilles de lectures théoriques ? Doit-on procéder à l'inverse ? J'ai compris qu'il n'y avait pas de formule magique, de méthodes prêtes à l'emploi et qu'il fallait par conséquent que j'invente ma propre manière de procéder.

Je me suis alors inspirée de la figure de « l'artisan intellectuel » décrite par W. Mills « *qui construit lui-même sa théorie et sa méthode* » et dont nous avons retenu la définition donnée par J.C. Kaufmann : « *l'artisan intellectuel est celui qui sait maîtriser et personnaliser les instruments que sont la méthode et la théorie, dans le projet concret de recherche (...). Il est tout à la fois : homme de terrain, méthodologue, théoricien, et refuse de se laisser dominer ni par le terrain, ni par la méthode, ni même par la théorie quand elle est dogmatique*⁶⁰ ».

Nous nous sommes alors employés à élaborer notre propre méthode, qui s'est concrétisée par une alternance entre théorie et terrain tout au long de la recherche. Il nous a semblé que ces allers-retours constituaient la meilleure manière de construire une analyse qui soit à la fois ancrée dans le terrain et distanciée grâce aux grilles d'analyse théoriques.

⁶⁰ Kaufmann J.C., L'entretien compréhensif, Armand Colin, 2016, p15.

Cette recherche m'a également fait bouger dans mes fonctions actuelles. Elle m'invite à adopter dans ma pratique professionnelle une posture singulière : celle d'une pratique réflexive « en marchant », où on s'interroge collectivement et de manière quasi continuelle sur les actions mises en place. Il s'agit d'une sorte d'internalisation dans l'entreprise de cette capacité réflexive sur soi, comme un objet d'étude et sur l'organisation de manière continue.

Synthèse

Avoir plusieurs casquettes m'a amené à me questionner, peut-être plus encore qu'un autre étudiant, sur ma posture dans le cadre de la recherche. Elle se veut relever de celle de « l'artisan intellectuel », qui pratique le « bricolage » entre théorie et pratique.

De la même manière que la vision binaire salariat/entrepreneuriat ne permet pas de décrire la réalité du travail en CAE, il nous semblait qu'une méthode plus classique ne pouvait convenir. Nous n'avons alors guère eu le choix que d'adopter à la fois une posture spécifique et une méthode conçue « sur-mesure ».

Cette méthode a dû également prendre en compte les subtilités propres à l'analyse du rapport au travail.

2- Comment rendre compte de la réalité du rapport au travail des personnes ?

Analyser le rapport au travail est complexe. Cela demande de prendre en compte le contexte culturel et social mais aussi le parcours de vie des individus, leur représentation du travail, leurs aspirations personnelles. Aussi, il a été nécessaire, avant de nous lancer dans la construction d'un protocole de recherche d'identifier les écueils et les bonnes pratiques en matière d'enquête (1) puis d'identifier les principaux résultats des enquêtes déjà réalisées (2). Pour ce faire, nous nous appuyons sur un article de D. Méda⁶¹ qui prend appui sur sept enquêtes quantitatives (quatre enquêtes françaises et trois enquêtes internationales) et d'un ensemble d'entretiens approfondis menés en 2007 et 2008 par une équipe de recherche internationale, dont l'autrice.

2.1. Les interrogations méthodologiques : écueils et bonnes pratiques

⁶¹ Méda, D. (2010). Comment mesurer la valeur accordée au travail ? Sociologie, 1, 121-140. <https://doi.org/10.3917/socio.001.0121>

Lorsque l'on commence à questionner le rapport que les individus entretiennent avec le travail, un grand nombre d'interrogations se posent. Deux questions nous ont semblé particulièrement nécessaire de creuser : la première est relative à la singularité de la relation ; la seconde s'intéresse à notre manière de regarder le travail.

Une relation propre à chaque individu ?

Nous avons tous l'impression que notre relation au travail nous est propre. N'existe-t-il pas des traits communs ? Comment peut-on les mesurer ?

Les enquêtes, et notamment les études quantitatives, essayent par le moyen de comparaison de distinguer des tendances générales. Elles reposent sur la valeur de la parole des enquêtés. Or plusieurs sociologues travaillant sur le sujet se sont interrogés pour savoir quelle crédibilité devait être accordée à cette parole : les individus disent-ils la vérité sur la valeur qu'ils accordent à leur travail ?

Il ne s'agit pas de penser que les individus mentent (ce qui peut toutefois arriver), mais comprendre les mécanismes qui les poussent à transformer la réalité.

Plusieurs auteurs ont notamment soulevé le biais relatif au fait qu'il est difficile pour les individus d'aborder une posture réflexive sur leur propre rapport au travail. Pour Goldthorpe et ses collègues « *l'influence du travail sur l'opinion qu'à l'homme de lui-même est plus importante que celle d'aucune autre de ses activités sociales. Une pression considérable s'exerce donc sur l'individu pour le pousser à trouver son travail acceptable : le contraire équivaudrait pour lui à admettre qu'il ne se trouve pas acceptable* »⁶². Friedman montrait, lui, que comme « *celui qui manifeste de l'insatisfaction dans son travail est regardé comme une sorte de raté* » beaucoup de personnes interrogées n'osent pas avouer à l'enquêteur leur insatisfaction, voire n'osent pas se l'avouer eux-mêmes.

La pression sociale est donc importante et entraîne parfois des mécanismes, conscients ou non, de transformation de la réalité.

La question de la vérité se pose également en termes de vocabulaire. La nature des questions posées induit des biais. En effet, interroger le rapport au travail en termes de « place », d' « importance » ou de « centralité » implique des réponses différentes. Par exemple, que signifie pour les individus que quelque chose est important ? Cela peut signifier que la chose est indispensable à la vie ou très utile, tout en étant insupportable ou très agréable. Le travail peut

⁶² « Goldthorpe *et al.*, », dans Méda D (2010).

ainsi être important parce qu'il occupe toute la place ou tout le temps. Il peut être une torture ou un plaisir.

Ces interrogations sur les « preuves » nous conduit à évoquer la question de la justification

L'importance de garder une visée critique sur le travail

D. Méda⁶³ montre que dans leurs enquêtes respectives (63 et 2007) Goldthorpe et Isabelle Ferreras considèrent que la validation du cas critique permet la généralisation. Elle critique cette approche méthodologique en faisant l'hypothèse qu'« *une partie du problème vient peut-être de la volonté de concevoir un questionnaire (d'enquête ou d'entretien) pour démontrer ou invalider une thèse* ». Pour l'éviter, elle nous invite à poser clairement les objectifs poursuivis pour « *rompre avec le prétendu objectivisme* » et « *rendre explicites l'ensemble des présupposés (les thèses qu'il s'agit de démonter, les objectifs que l'on poursuit, la stratégie démonstrative que l'on adopte), de manière à savoir exactement ce que l'on peut attendre des enquêtes en question* ».

Il est donc nécessaire, lorsqu'on interroge le rapport au travail, de garder une visée critique du travail afin de ne pas risquer « *de passer complètement à côté d'une véritable critique du travail existant et de ne pas parvenir à faire advenir, grâce à l'enquête ou à l'entretien, ce qu'il en est réellement du rapport des individus au travail, l'ampleur du décalage entre le travail rêvé ou le travail tel qu'il devrait être et le travail réel, voire la situation d'aliénation dans laquelle il est possible que les individus se trouvent aujourd'hui vis-à-vis du travail* ».

L'absence d'analyse de cet écart, entre travail réel et travail idéal, fait perdurer, sans le réinterroger, le présupposé selon lequel le travail devenu aujourd'hui « *le vecteur de réalisation de soi et l'activité grâce à laquelle les individus se réalisent* ».

Aussi, elle invite à réaliser des enquêtes qui puissent combiner la prise en compte des « *perceptions subjectives et expressions d'opinions* » ainsi que par des éléments objectifs issus de l'entreprise. Nous nous situons dans cet état d'esprit.

Pour le traduire, nous avons donc fait le choix d'opter pour le recours à deux méthodes différentes et complémentaires : la méthode quantitative (réalisation d'un questionnaire quantitatif) et recours à la méthode qualitative en ayant recours à l'entretien compréhensif.

⁶³ Ibid

2.2. Les apports de la recherche sur le rapport au travail

Les enquêtes en France sur les questions du rapport au travail ont correspondu à la montée du chômage et « à la volonté des chercheurs de mettre en évidence la manière dont celui-ci était susceptible de remettre en cause ou au contraire révélait l'importance du travail dans la structuration de la vie sociale et individuelle⁶⁴ ».

Les enquêtes comparatives au niveau européen montrent que le travail dans notre pays semble avoir une place très importante. En effet, dans les différentes études européennes existantes, les Français déclarent encore plus que les autres l'importance du travail dans leur vie.

Les trois raisons principales, cumulatives, invoquées de la plus grande importance accordée au travail par les Français (proposées Davoine et Méda, 2008) sont :

- le niveau de chômage, particulièrement élevé pendant toute la période concernée
- une appréciation plus marquée qu'ailleurs de l'intérêt intrinsèque du travail
- divers autres facteurs comme le niveau d'éducation et la CSP (elles précisent que « l'intérêt intrinsèque du travail est plus important pour les personnes situées en haut de l'échelle des revenus et celles qui sont plus diplômées ») et l'organisation de la protection sociale

D'autres résultats d'enquêtes nous semblent pertinents à prendre en compte dans notre recherche.

Le premier est relatif à la dimension instrumentale/expressive du travail qui est un des jalons de notre analyse. Un des résultats de l'enquête internationale à laquelle a participé D. Méda est que « *dans tous les pays étudiés, les individus tentent d'établir un équilibre entre dimension instrumentale et dimension expressive du travail, que les jeunes manifestent des attentes expressives plus développées que les adultes (et souvent cruellement déçues en raison de leurs conditions d'entrée sur le marché du travail)* ».

Aussi, la distinction ne semble pas toujours être opérante pour plusieurs raisons :

- les deux dimensions ne s'excluent pas mais peuvent se combiner : « l'intensité des attentes expressives portées sur le travail ne signifie en rien une disparition ou même une diminution des attentes dites instrumentales en matière de revenu ou de sécurité de l'emploi : les secondes restent à un niveau élevé et il n'y a pas de phénomène de vase communicant ou de substitution entre les deux »

⁶⁴ Méda D. (2010).

- des aspects qui peuvent paraître renvoyer à la dimension instrumentale sont parfois associés par les personnes interrogées à des symboles davantage liés à la dimension expressive : *« les individus refusent de considérer salaire et sécurité de l'emploi ou conditions d'exercice de l'emploi comme de pures gratifications matérielles : ils interprètent au contraire celles-ci comme des symboles et des marques de reconnaissance et ne sont pas prêts à échanger l'un contre l'autre ».*

La deuxième porte sur la place du travail dans le besoin d'expression individuelle des individus. Ainsi, la volonté de s'exprimer *« et notamment d'exprimer sa subjectivité »* ne se manifeste pas qu'à l'occasion du travail mais dans les diverses activités de la vie (Delay, 2008a ; Bureau *et al.*, 2008 ; Vendramin, 2008).

Le dernier apport utile à notre analyse est relatif à la classe sociale. Le résultat des différentes enquêtes étudiées montre que **l'intérêt intrinsèque du travail est plus important pour les personnes situées en haut de l'échelle des revenus et celles qui sont plus diplômées**. Pour D.Méda, la réponse de l'enquête « Histoire de vie sur la construction des identités » à la question de savoir ce qui « vous correspond le mieux, dit le mieux qui vous êtes ? » en témoigne. Invités à choisir parmi une liste de dix items dont « votre métier, votre situation professionnelle, vos études », ceux qui choisissent cet item sont les personnes qui font partie de la catégorie « cadres, indépendants ou professions intellectuelles » ; ils appartiennent aux 10 % de revenus les plus élevés et n'ont pas d'enfant : *« du point de vue de la place du travail dans l'identité, une frontière très nette sépare deux groupes, les cadres et les indépendants, pour lesquels le travail est un fort composant de l'identité, et les employés et ouvriers, pour lesquels il l'est moins »* (Garner, Méda, Senik, 2006).

Synthèse

Les enquêtes européennes notent une spécificité des travailleurs français en matière de rapport au travail. Nous chercherons à vérifier si les tendances générales analysées sont visibles dans notre terrain d'analyse. Enfin, le retour d'expérience des enquêteurs nous a été précieux dans la construction de notre protocole d'enquête que nous allons présenter dans la partie suivante.

3. Le choix de l'alliance du quantitatif et du qualitatif pour objectiver le déclaratif

Notre protocole de recherche devait tenir compte de cet écart, particulièrement prégnant sur ce thème entre discours et pratique, objectivité et subjectivité. La construction de notre

protocole s'est faite dans cette visée (1). Nous avons rencontré plusieurs difficultés d'ordre méthodologique lors de cette recherche que nous avons dû essayer de contourner de la meilleure manière qu'il soit (2). Nous présenterons dans un dernier temps notre panel d'enquêtés (3).

3.1. La construction du protocole de recherche

Le choix de coupler les méthodes quantitative et qualitative a été rapidement fait au regard des conseils avisés de chercheuses mentionnées plus haut. Il répondait également à mon besoin d'apprentissage de nouveaux outils d'analyse. Il nous faut préciser que notre enquête s'est également largement appuyée sur des observations faites in-situ, du fait de notre position de salariée, sans que cela ne soit pour autant formalisé dans notre protocole.

L'enquête s'est déroulée de fin mars à début juin selon le calendrier suivant :

- mi-mai- début juin : diffusion de l'enquête en ligne
- fin mars- fin mai : passation des entretiens

Le questionnaire présente l'avantage de pouvoir interroger un nombre important de personnes et ainsi d'avoir davantage la possibilité d'observer des tendances, des profils types. Il permet également de pouvoir croiser des données objectivables avec des données déclaratives.

Nous avons fait le choix de renforcer cet aspect en le couplant avec la réalisation d'entretiens.

L'élaboration du questionnaire⁶⁵

Nous étions invités dans le cadre des cours du master à nous inspirer de la méthode développée par Quivy et Campenhoudt pour construire notre questionnaire. Nous nous en sommes donc inspirés pour établir notre question de départ. Les auteurs nous invitent à en formuler une qui soit claire, faisable et pertinente. Sur notre enquête, elle se résume ainsi : quel est le rapport au travail des coopérateurs d'Oxalis ? Elle est complétée des questions suivantes : quel est le profil des coopérateurs d'Oxalis aujourd'hui ? leurs motivations ? leur expérience du travail ?

Cette question est à la croisée de besoins différents au sein de l'entreprise, besoins que j'ai pris en compte dans la réalisation de ce questionnaire. En effet, la possibilité d'utiliser un outil performant d'analyse, ainsi que le souci de ne pas sur-mobiliser les coopératrices, nous a poussé à poursuivre plusieurs objectifs au travers de cette enquête :

- celui du Comité social et économique (CSE) : étudier les différences hommes-femmes.

⁶⁵ La grille de questionnaire se trouve en annexe 5.

- celui des ressources humaines : préfigurer une base de données sociales (obligation pour tous les employeurs de plus de 50 salariés de mettre à disposition du CSE).
- celui du pôle culture et vie coopérative (CVC) : connaître finement le profil des coopérateurs, systématiser la réalisation d'une enquête tous les 5 ans qui reprenne des items identiques dans une optique d'étude longitudinale.
- celui de l'apprentie-chercheuse que je suis : identifier plus finement les motivations de l'entrée dans la coopérative, la situation avant l'entrée, la situation financière réelle des coopérateurs, leur vision sur le travail de manière large.

Plusieurs objectifs ont été poursuivis, en lien avec les enjeux ci-dessus.

Pour notre enquête, l'objectif principal était de lier faits objectivables et faits déclaratifs en important directement sur le logiciel, de manière automatisée, les données financières (revenus annuels, chiffres d'affaires, montant de l'intéressement...). Ces données ont donc pu être croisées avec des questions plus subjectives sur le temps, la valeur du travail, les raisons du travail, l'implication dans l'entreprise. 5 parties ont été créées : les données contextuelles, mon activité professionnelle, mon investissement au sein de l'entreprise, l'implication dans l'entreprise, l'articulation vie professionnelle et vie personnelle.

Pour déterminer les questions, nous nous sommes inspirés de plusieurs enquêtes déjà réalisées⁶⁶.

La réalisation des grilles d'entretien⁶⁷

Nous avons fait le choix de recourir à la méthode compréhensive, ainsi que la définit JC Kaufmann⁶⁸ : « *une méthode qui a vocation à comprendre, détecter des comportements, des processus ou des modèles théoriques* ». Il précise que ce n'est pas une science exacte, qu'il est nécessaire de faire appel à « *un savoir-faire artisanal, un art discret du bricolage* ».

Nous avons donc « bricolé » et réalisé une grille d'entretien davantage comme une trame, un guide relativement souple nous permettant de pouvoir s'en détacher rapidement tout en gardant notre ligne directrice. La méthode décrite par l'auteur nous a été un précieux appui, tant dans la réalisation de cette trame que dans la conduite des entretiens. Nous avons été particulièrement attentif à ces invitations à tenir une posture mêlant engagement et empathie pour tenter de donner à ces échanges la teneur d'une discussion.

⁶⁶ Les références sont indiquées dans la bibliographie.

⁶⁷ Ma trame d'entretien est en annexe 4.

⁶⁸ Kaufmann J.C. (2016).

Les entretiens ont été retranscrits, puis analysés de manière thématique. Les thèmes abordés concernaient la trajectoire professionnelle, l'expérience du travail dans Oxalis (en termes de relations, de décisions, de relation à l'argent), l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle, leur engagement dans la société.

Ces grands axes nous permettront d'aborder la notion d'identité professionnelle au travers des trois éléments principaux qui la caractérisent :

- le monde vécu du travail : la situation objective de travail et la signification que lui accorde l'individu,
- les relations de travail : la perception subjective des relations interpersonnelles et le sentiment d'appartenance aux groupes informels,
- les trajectoires professionnelles et la perception de l'avenir : description des différentes étapes et des changements afférents à l'activité professionnelle.

Cette présentation du protocole de recherche nécessite à présent de mentionner les difficultés auxquelles nous nous sommes confrontées.

3.2. Les difficultés méthodologiques rencontrées

Nous nous sommes trouvés confrontés à des obstacles de natures différentes : en matière de contenu, de réalisation et d'analyse.

Contourner les biais de l'analyse du rapport au travail

La mise en visibilité des nombreux biais possibles lorsqu'on questionne le rapport au travail a nécessité que nous en tenions compte pour essayer de les contourner. Pour cela, nous avons suivi l'invitation de D. Méda à aborder la question de la valeur travail de « manière détournée » : « *la vérité du rapport au travail se dessine ainsi en creux ou plutôt ne se laisse approcher que de façon indirecte, détournée, jamais de face*⁶⁹. »

Une des manières de ne pas recourir directement à la question de l'importance et de laisser la possibilité aux personnes interrogées de dire ce qui les caractérise, ce qui les définit le mieux dans un premier temps, avant de demander aux personnes de faire elles-mêmes des hiérarchies entre différentes activités ou différentes valeurs. J'ai donc fait le choix de suivre ces conseils méthodologiques en créant une question assez large puis en faisant effectuer la hiérarchisation par les personnes elles-mêmes.

⁶⁹ Méda D. (2010).

Pour contrer le biais de la réflexivité, nous avons intégré un certain nombre de questions portant sur des éléments « objectivables » comme le niveau de revenus, mais aussi le nombre d'emplois occupés.

De manière plus générale, nous avons suivi le conseil de D. Méda qui consiste à multiplier les questions « détournées » pour permettre d'éviter le phénomène de « *rationalisation a posteriori* » et qui ouvre la possibilité aux individus d'exprimer une autre vérité que celle qu'ils souhaitent déclarer à l'enquêteur.

Composer avec les difficultés techniques et organisationnelles

Nous avons rencontré plusieurs difficultés d'ordre technique. La plus importante est celle liée au questionnaire. En effet, à la suite d'un problème technique non identifié, un certain nombre de réponses à des questions posées n'ont pas été prises en compte. Or il s'agissait de questions importantes, relatives au temps de travail et relatives aux types d'activités des entrepreneuses, dont l'enjeu d'analyse est significatif au regard du modèle des CAE. Cela nous aurait ainsi permis de pouvoir chercher une corrélation entre le contenu de l'activité et le rapport au travail. Ce questionnaire nous a demandé également de pouvoir compiler des données chiffrées de sources différentes afin de les implémenter dans le logiciel d'analyse quantitative. Or, nous avons constaté qu'il était très difficile d'obtenir des données exactes sur la situation financière des coopératrices. Cette difficulté s'explique en partie par le fait qu'une large majorité de personnes a une double activité au sein d'Oxalis, créant des comptes analytiques communs qu'il n'est pas aisé de ventiler entre les différentes personnes (chacune se versant ensuite un salaire sur son compte personnel, en fonction de règles établies au sein de chaque collectif).

Une autre difficulté technique a été celle de la réalisation d'entretiens en visioconférence : le son n'est pas toujours de bonne qualité d'une part et d'autre part les soucis de connexion sont venus perturber la conduite de l'entretien. Nous avons également dû réaliser un entretien dans un lieu très bruyant, et malgré nos demandes, le son n'a pas été baissé ce qui a eu pour résultante une difficulté de retranscription.

Lors des entretiens, nous nous sommes également retrouvés confrontés à la difficulté de ne pas sortir de la posture de chercheuse pour reprendre celle de la professionnelle. Lorsque cela n'a pas été possible (car nous avons été directement interpellés par un interviewé par exemple), nous avons rappelé que nous étions ensemble dans le cadre d'un entretien.

Enfin, comme nous l'avons indiqué, le questionnaire conçu avait une visée beaucoup plus large que celle de notre recherche. Cela a eu pour conséquence un temps de coordination plus long, décalant ainsi la passation du questionnaire.

Trouver une grille d'analyse ajustée

Nous avons fait part de nos appréhensions, héritées de notre dernier mémoire, de faire « coller » notre terrain à nos hypothèses de recherche. Nous avons alors opté pour une méthode davantage compréhensive, où « *le terrain n'est pas une instance de vérification d'une problématique préétablie mais le point de départ de cette problématique* ⁷⁰ ».

Cela étant dit, une fois la problématique établie grâce aux allers-retours opérés entre notre terrain et nos lectures théoriques, restait à définir une grille d'analyse. Nous avons été tentés à de nombreuses reprises d'en emprunter une déjà établie : une relative à la visée du travail instrumentale/expressive et intérêt extrinsèque/intrinsèque (proposé par D. Méda), l'autre, celle de Claude Dubar sur les quatre processus identitaires typiques.

Mais elles ne permettaient pas d'analyser le rapport au travail sous la double dimension du sens du travail et de l'identité professionnelle que nous nous étions fixés.

Aussi, nous avons fait le choix « du bricolage » en élaborant notre propre grille d'analyse.

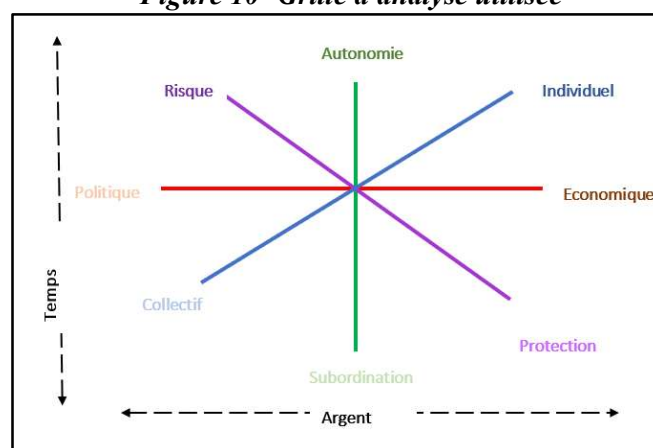
Nous l'avons élaborée au regard de l'ensemble des tensions, au sens de deux polarités qui s'opposent, comme nous l'avons montré dans l'introduction et dans l'étude de l'histoire et du fonctionnement des CAE :

*Economique/politique - Autonomie/subordination-
Dépendance/indépendance- Individuel/collectif- Risque-protection*

Nous avons décidé de les analyser au regard de deux autres dimensions, l'argent et le temps.

La grille nous a donc servi de guide dans notre analyse.

Figure 10- Grille d'analyse utilisée



⁷⁰ Kaufmann (2016), p 22.

3.3. Les ESA d'Oxalis, une élite ? Analyse du panel.

Si le questionnaire était destiné à l'ensemble des personnes de l'entreprise, à savoir :

- les salariés de la structure mutualisée
- les entrepreneurs en contrat d'entrepreneurs salariés associés (CESA)
- les porteurs de projet en contrat d'appui au projet entrepreneurial (CAPE)

Nous n'avons gardé pour notre analyse uniquement les réponses des personnes en CESA, soit 74 personnes sur les 145 personnes ayant travaillé en 2021 étant encore présentes à la date de passation, soit plus de 50% de réponses.

Nous avons interviewé 9 personnes dans le cadre des entretiens dont la durée a varié entre 1h et 1h30⁷¹. Le choix de ces personnes a été guidé par deux objectifs : le respect d'une certaine représentativité de la « population » des ESA (en termes d'âge, de localisation, d'ancienneté dans la coopérative, d'hommes et de femmes et de type d'activité) et la disponibilité aux dates proposées dans le temps de l'enquête. J'ai volontairement interviewé deux personnes étant encore en contrat CAPE et se dédiant à signer eux-aussi un CESA.

Le profil des personnes enquêtées (celles ayant répondu au questionnaire) et celles interviewées (dans le cadre de l'entretien) est précisé ci-dessous :

Le profil type de l'entrepreneur-associé-salarié.

Zoom sur le profil des répondants au questionnaire visés par notre étude

*74 personnes, soit 54 % du nombre total de CESA
43 % de femmes/ 57% d'hommes
54 % de personnes en couple avec enfants
78 % d'associés
43 % dans la classe d'âge de 35 à 44 ans, avec une
moyenne à 44 ans
54 % habitant dans la région AURA*

Zoom sur le profil des interviewés

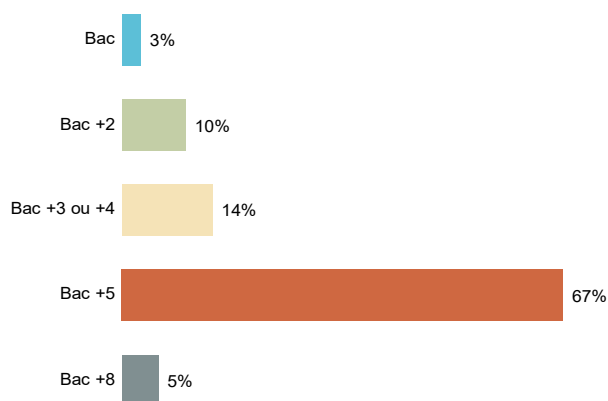
*9 personnes : 4 femmes/5 hommes
7 personnes associées- 2 non associées
7 personnes en CESA- 2 en CAPE
1 personne dans un secteur de la technique
1 personne dans le service administratif
1 personne dans un secteur artistique
6 personnes dans le conseil/formation
De 34 à 62 ans*

⁷¹ Liste des personnes interviewées en annexe 3.

A partir de nos résultats d'analyse, nous avons pu dresser un « profil type » des ESA : très diplômés, ayant déjà une expérience du travail, principalement dans des métiers dits « intellectuels », de services et de conseils.

En effet, près des $\frac{3}{4}$ des répondants à un Bac + 5 ou plus.

Figure 11- Formation des ESA



A noter : dans les personnes interviewées, plusieurs avaient un diplôme très reconnu socialement : de plusieurs grandes écoles de commerce, de sciences politiques, de polytechnique.

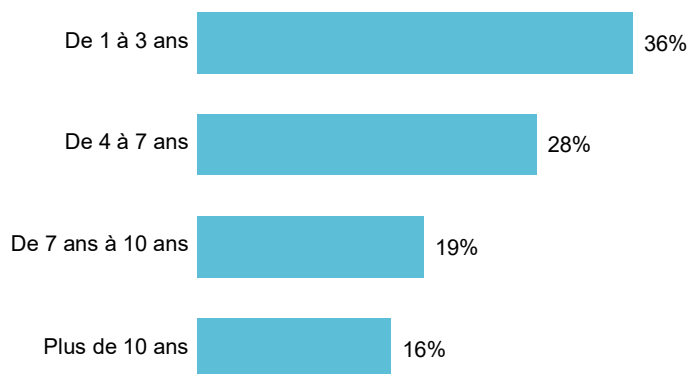
La moyenne d'âge est relativement haute, 44 ans, ce qui laisse à penser que la grande majorité des répondants ont déjà une expérience du travail.

57% sont des hommes.

54% sont en couple avec des enfants et le même pourcentage réside dans la région Auvergne-Rhône- Alpes.

Un peu plus d'un tiers des répondants comme l'indique le graphique suivant, est dans l'entreprise depuis 7 ans ou plus, ce qui nous interroge sur la possibilité de tenir ce statut sur le long terme.

Figure 12- Ancienneté dans l'entreprise



Ce qu'il est intéressant de constater en étudiant le profil de nos interviewés est leur parcours atypique (c'est en ces termes que certains le présentent) : *« mon parcours n'est pas forcément classique on va dire » « il est cohérent même s'il peut paraître sillonnant » « j'ai eu plusieurs vies professionnelles ».*

Lorsqu'ils nous racontent leurs parcours, deux éléments dont nous n'avions pas mesuré l'importance, sont moteurs des changements et bifurcations :

- *Le poids de la famille et des événements familiaux* : le décès d'un parent, l'arrivée d'un enfant, la mutation d'un conjoint sont autant de raisons qui ont amené certaines à revoir leur rapport au travail

« C'est un peu des moments existentiels où ça te renvoie aux trucs importants quoi...tu dis qu'est ce qui compte, qu'est-ce qui compte vraiment dans la vie quoi » - Héloïse.

- *Les opportunités et le hasard* : dans plusieurs cas, c'est grâce à un ami, un ancien collègue que l'entrée dans Oxalis s'est faite. Cela nous renseigne aussi sur la faible médiatisation de ces modèles.
- *Les expériences dans d'autres pays*, de formes de travail différentes ont eu un poids important dans ces décisions de travail.

Au regard ces explications, nous pouvons effectivement affirmer que le profil type fait partie des catégories très diplômées. Néanmoins, il ne nous semble pas ajuster de décrire les ESA comme une « élite », car ce terme est habituellement usité pour renvoyer à des personnes qui gagnent habituellement très bien leur vie et qui ont des postes de pouvoir.

Synthèse

Cette partie a mis en avant le choix de l'application d'une double méthodologie. La figure de l'artisan intellectuel, que nous avons choisi d'adopter nous a permis de surmonter les difficultés rencontrées. L'étude préalable de notre panel décrit une population d'enquête très diplômée, qui ne peut toutefois être qualifiée d'élite.



Notre posture en tant que chercheuse et partie-prenante de l'entreprise observée a constitué une position singulière, qui, s'il elle a engendré une difficulté à prendre du recul, a été néanmoins un poste d'observation facilitant notre compréhension du milieu enquête. Elle s'est accordée avec le type de recherche dans lequel nous souhaitons nous inscrire, celle de la recherche-action collaborative. Notre choix méthodologique a nécessité à la fois un

apprentissage de deux techniques et un temps assez long d'enquête. Mais en essayant de lier faits objectivables et faits subjectifs, il nous a permis de viser un regard plus ajusté sur la relation au travail des ESA.

Ce chapitre nous a permis de comprendre que l'analyse des identités professionnelles se réalisait en fonction de différents critères, relatif au vécu, aux relations, ainsi qu'aux trajectoires professionnelles. Il fait état également de plusieurs résultats d'enquêtes en matière de rapport au travail qui nous donneront matière à comparaison avec nos propres résultats, présentés dans le chapitre qui suit.

Chapitre 3 : Analyse des résultats

« Cela fait 7 ans que je suis arrivée chez Oxalis, ce n'est pas rien. C'était au lendemain d'une liquidation d'entreprise qui nous - on était 3 salariées - avait laissé un goût d'inachevé. Nous voulions recommencer d'abord à deux (..), pour passer à 3 (...). Notre projet de reprise n'était pas « faisable » selon les standards de l'entrepreneuriat. On flottait grave dans le costume de l'entrepreneur, même en rentrant à deux dedans. Chez Oxalis, on nous avait dit que c'était possible de fabriquer notre propre costume sur mesure. Alors, on y est allé comme ça, et de fil en aiguille, le costume a fini par avoir de la gueule. Nous avons vraiment fait des belles choses à 3. Nous avons aussi vécu de belles coopérations avec d'autres entrepreneures et d'autres collectifs qui nous ont permis de faire des projets encore plus fous que les nôtres. Sauf qu'économiquement, c'était tendu, pas facile de vivre à 3 de cette activité d'agence de communication ».⁷²

Cet extrait d'un témoignage d'anciens coopérateurs, revenant sur leurs expériences au sein d'Oxalis lors de leur départ de la coopérative, est pour moi symptomatique des questions inhérentes à ce type de contrat : la perspective de tester, de créer, la confiance accordée de fait, mais aussi la difficulté économique du modèle.

Nous allons voir, comment, à l'instar de l'Inuit qui s'habille en fonction du froid ou le Touareg de la grande chaleur et du sable, l'ESA se taille un costume sur mesure pour s'adapter à cet environnement. Cette élaboration passe tout d'abord par une entrée et une découverte de ce milieu de travail (1) puis par le tissage progressif du costume (2) qui sera ensuite assemblé et habité par chaque ESA (3).

1. Devenir entrepreneur-salarié-associé, « entrer dans un autre monde » ?

Adeline, une des personnes interviewées, compare l'expérience de l'entrepreneuriat avec celle du voyage.

« Je me suis lancée en tant qu'entrepreneure, en me disant, si ça ne le fait pas tu chercheras du taf et tu trouveras ; je n'avais pas encore d'enfant, c'était le moment pour tester. Et s'il faut, je rechercherai un job salarié, il y en a plein. C'est marrant parce que je fais un peu le parallèle avec quand je suis partie en Argentine toute seule, à 20 ans où je flippais et où je

⁷² Extrait d'un mail destiné à l'ensemble de la coopérative lors du départ de coopérateurs fin 21.

me suis dit « bon, tu montes dans l'avion et en arrivant à Buenos Aires, si tu flippes, tu remontes dans un avion dans l'autre sens ».

Cette comparaison avec le voyage nous semble être pertinente pour comprendre celle de l'arrivée dans ce nouvel environnement professionnel. Nous étudierons quelles en sont les portes d'accès (1) puis nous nous intéresserons à la confrontation des ESA à ce monde qui demande autant (2) qu'il semble avoir à offrir (3).

1.1. De multiples portes d'entrée

Les raisons de l'entrée dans Oxalis sont diverses. De l'analyse de nos entretiens, nous avons identifié les suivantes :

- *la porte d'entrée « pratico-pratique »* : il s'agit pour Marc de ne pas faire sa comptabilité, pour Amandine d'être accompagnée dans le développement de son activité, pour Adeline de rentrer directement dans une structure coopérative sans avoir à faire de démarche ou encore de bénéficier d'un agrément formation que possède Oxalis.
- *la porte d'entrée liée à la sécurité et à la protection* : la protection du statut de salarié est une dimension importante pour plusieurs. Pour Héloïse, c'est la condition pour se lancer dans une aventure entrepreneuriale, elle qui dit avoir une aversion pour le risque.
- *la porte du collectif* : plusieurs personnes interviewées indiquent que le choix de cette structure a été essentiellement motivé par l'envie de ne pas être seules, comme l'ont expérimenté certaines dans le cadre de travail indépendant de types « micro-entreprise », « entreprise individuelle », voire « société anonyme ».
- *la porte de la « cohérence »* : cohérence avec l'activité que l'on développe (c'est le cas d'Adeline qui travaille sur la coopération et qui souhaitait mettre en adéquation son environnement de travail avec son activité) ou encore avec les idées que l'on développe (c'est le cas de Jean, qui travaille sur la métamorphose de la société).
- *la dernière porte, celle du développement d'une activité entrepreneuriale* : si c'est le dénominateur commun des ESA d'Oxalis, ce n'est néanmoins pas la raison qui est majoritairement évoquée en premier. Deux raisons peuvent être avancées : la première tient au fait que cette raison peut sembler tellement évidente qu'elle n'est pas citée, la seconde est que c'est spécifiquement quelque chose en plus que les ESA viennent chercher (pour développer une activité entrepreneuriale, d'autres statuts sont également possibles).

Les réponses à notre questionnaire montrent que c'est avant tout la porte d'entrée pratico-pratique qui a poussé les ESA à travailler dans ce modèle ; vient ensuite la porte d'entrée du collectif avant celle de la perspective de travailler en collectif. La sécurité et la protection ne se situent qu'en quatrième position des raisons invoquées comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 13- Les raisons principales de ton entrée chez Oxalis

	Scores
Bénéficier d'un appui administratif et financier	9,0
Exercer une activité indépendante mais sans être seul.e	8,6
Pour les perspectives de coopération et de travail collectif offertes	8,0
Bénéficier d'un sentiment de sécurité lié à la protection du statut	7,7
Intérêt spécifique pour le projet politique et économique de la coopérative	7,1
Exercer une activité indépendante tout en réduisant la prise de risque	6,6
Insatisfaction ou échec dans le salariat standard mais refus du travail individuel sta...	4,3
Tester une reconversion professionnelle	3,2

Toutefois, à travers l'analyse de plusieurs témoignages, on s'aperçoit que les portes d'entrée utilisées sont souvent plurielles. Pour Héloïse, il s'agit de développer une activité, puis de ne pas être seule et enfin de bénéficier d'un minimum de protection, c'est-à-dire de ne pas assumer le risque seule.

« Alors il y a eu le statut, le choix de travailler en indépendant, travailler à mon compte, ça a été le point de départ. (...) Et le choix de la CAE ça a été motivé par le fait de ne pas être seule. Parce que moi j'aime travailler avec les gens (...) pour moi ça n'a du sens que si je fais les choses avec les autres. (...) Il y a la sécurité, il y a quand même ma fameuse aversion au risque qui vient de ma famille de fonctionnaires ; alors j'ai quand même vachement bougé par rapport à mes acquis familiaux, mais quand même, j'ai quand même besoin de mon petit cadre. Et voilà, la micro-entreprise et le statut un peu précaire, mince, voilà si je suis malade, s'il se passe n'importe quoi, j'avais besoin d'être rassurée ».

La relation au risque, caractéristique du travail indépendant comme on l'a vu, est une notion essentielle dans le choix de cette forme de travail. Amandine, qui, au contraire d'Héloïse, a déjà développé une expérience en tant qu'indépendante en témoigne également :

"Moi j'ai déjà été entrepreneuse. Je suis assez à l'aise avec une idée de se lancer, de faire des choses, de voir si ça marche, de prendre peut-être un peu de risques, mais j'ai quand même toujours la crainte que ça ne se passe pas aussi bien que prévu et donc le fait de

participer, de contribuer au fait d'avoir des droits, notamment des droits au chômage, je trouve ça vraiment important".

Pour Bernard, c'est d'abord le fait d'entreprendre en collectif qui l'a motivé :

"La façon dont je pensais être entrepreneur, c'est entrepreneur-coopérateur, en lien avec d'autres, me plaisait bien"

A l'issue de cet examen des motivations, on peut dresser deux constats :

- l'entrée n'est pas motivée par une rupture ou une mauvaise expérience en tant qu'indépendant ou de salarié comme le soutient Fanny Darbus : *« pour les professions intermédiaires et les cadres, c'est le fait d'avoir eu des expériences malheureuses dans le cadre du salariat qui les pousse vers ces reconversions statutaires ou professionnelles (...) »*⁷³.

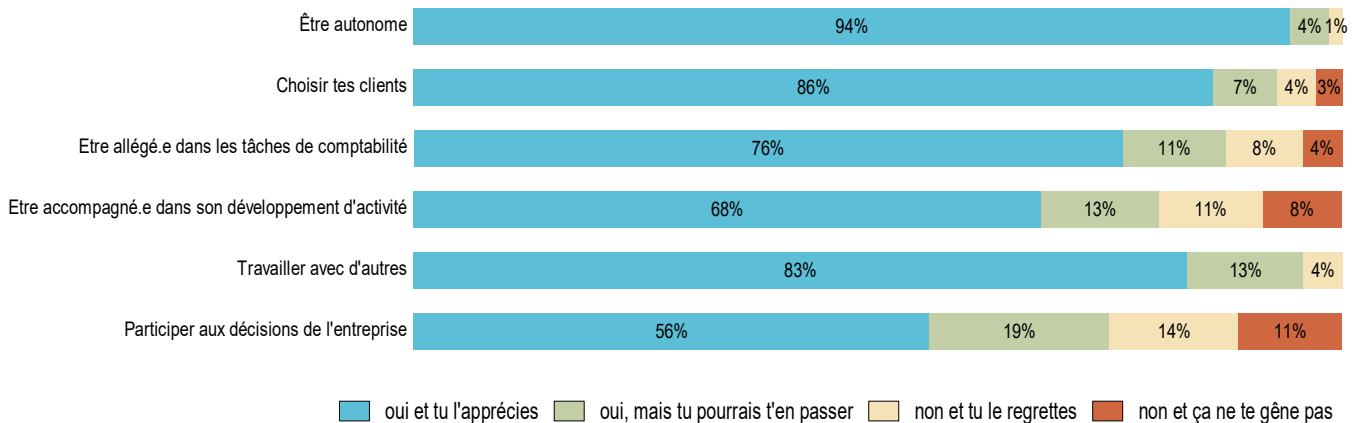
- elle est en revanche très fortement ancrée dans leurs expériences passées. En effet, des traits communs se distinguent de nos entretiens entre ceux qui viennent du « monde du salariat » et ceux qui ont déjà eu des expériences en tant qu'indépendant : les premiers recherchent avant tout une flexibilité de travail par le fait de développer une activité individuelle en étant encadrés, les seconds recherchent davantage une protection et un sens dans leur travail. Cette analyse mériterait d'être précisée avec les personnes interviewées dans le cadre d'un second entretien.

Des réponses légèrement différentes sont données lorsque l'on interroge les ESA sur les avantages du travail en coopérative après quelques années d'expérience.

Comme le montre le graphique ci-dessous, être autonome est le principal avantage invoqué. Le deuxième est la possibilité de pouvoir choisir ses clients. Travailler avec d'autres et être allégé des tâches de comptabilité sont également reconnus comme des bénéfices importants. Enfin, le fait d'être accompagné dans le développement de son activité, tout comme participer aux décisions de l'entreprise sont considérés comme des avantages par plus de la moitié des répondants, mais proportionnellement moins que ceux cités précédemment.

⁷³ Les coopératives d'activités et d'emploi, une alternative organisationnelle fragile (2021). Mouvements, 106, 72-81. <https://doi.org/10.3917/mouv.106.0072>.

Figure 14- Les avantages du travail en coopérative



Ces résultats alimentent notre analyse de la tension entre le politique et l'économique observée dans le chapitre 1 : là où le discours, notamment celui porté par les fondateurs, met en avant l'intérêt politique d'une telle structure, la réalité des ESA montre que celui-ci est davantage de nature économique.

1.2. Un monde qui demande

L'entrée dans cet environnement, qui se situe, nous l'avons vu dans la zone grise de l'emploi entre indépendance et salariat, a un certain coût.

Un nécessaire apprentissage

L'entrée « dans ce monde » nécessite tout d'abord certains apprentissages. Pour certaines, il s'agit d'apprendre un nouveau langage : la pratique du langage inclusif, à l'écrit comme à l'oral, l'utilisation d'un vocabulaire « entrepreneurial » comme le raconte Adeline :

« Il y avait des mots tabous du milieu associatif duquel je venais, qui faisait qu'être entrepreneur, à la limite, mais si tu avais une clientèle associative. (...) Oxalis en particulier m'a appris à bien utiliser le vocabulaire approprié parce que le client, c'est un client ».

Il faut faire également l'apprentissage de certains codes et expressions propres aux milieux dits alternatifs comme l'expression « j'ai dit » à la fin d'une prise de parole permettant au collectif de signifier la fin de notre intervention ou encore les applaudissements silencieux pour faire part de notre accord à une proposition ou une idée amenée au débat.

Un processus d'acculturation est donc nécessaire. Celui-ci se traduit de manière différente pour chacune des personnes.

Pour Elodie, il a pris la forme d'un véritable « choc des cultures (sic) » qu'elle illustre par une anecdote qu'elle a vécue lors de sa première assemblée générale (AG) : elle raconte que venant du monde des grands groupes de travaux publics, elle en avait les codes vestimentaires. Elle est donc arrivée à l'AG en robe et talons, alors que le code vestimentaire était beaucoup moins formel.

Mais même pour celles qui viennent de milieux associatifs où la coopération est au centre, il y a besoin d'un temps d'acculturation comme en témoigne Adeline :

"J'ai aussi compris que finalement, il y avait une culture coopérative qu'on n'avait pas forcément en commun. Ma manière de travailler, mes méthodes, mes outils, le rapport au commun, etc. Je me suis rendu compte que ce n'était pas parce qu'on était à Oxalis qu'on avait les mêmes ».

Le coût d'entrée n'est ainsi pas le même en fonction de l'expérience passée des personnes qui arrivent. Marc met en avant l'apprentissage collectif qui est réalisé de manière organisée durant les temps d'accueil mais également de manière plus informelle durant les temps collectifs au travers des débats et échanges. Pour lui, « *on s'éduque ensemble* ».

Faire des choix

Travailler dans une structure comme Oxalis en tant qu'ESA demande de faire des choix, qui peuvent parfois relever de véritables compromis voire de renoncements.

Ces choix s'opèrent dans différents domaines, et avant tout dans le domaine financier.

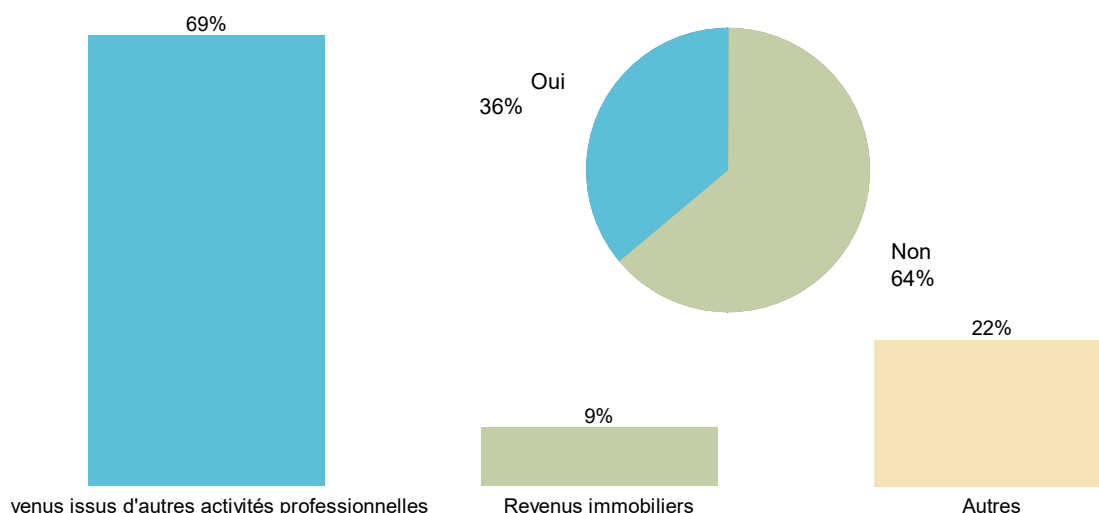
Une grande majorité des personnes que nous avons interviewées m'a indiqué avoir baissé leur niveau de salaire en entrant dans l'entreprise. Pour la plupart, ce choix a été fait en conscience comme l'indique Bernard :

"J'ai baissé au fil des années (de 7500 à 1800 euros) (...), c'est un choix de famille, c'est un choix de couple" (...)"ça va, on tient. Ce sont des choix qu'on assume. Ce sont des choix intéressants parce qu'aussi, dans ma réflexion philosophique de la transformation sociétale, [je considère que] les temps qui viennent ne sont pas fondés sur l'argent."-

Pour beaucoup, cela implique de vivre différemment. Pour Jérémie, il s'agit d'un choix très rationnel qui a été opéré dans le couple où, dit-il, a été fait le choix de « *troquer l'argent pour le sens* ». Ils ont réfléchi à ce dont ils avaient réellement besoin pour vivre à trois et établi ensuite le salaire pour pouvoir y répondre. Il précise toutefois que son épouse et lui ont pu faire ce type de choix car leurs anciennes vies professionnelles leur avaient permis de pouvoir épargner suffisamment pour acheter leur maison comptant, les déchargeant ainsi de la pression financière due à l'immobilier.

Amandine indique quant à elle qu'elle a accepté de gagner moins pour gagner en liberté ; Adeline pour le gain d'autonomie. Toutefois, dans notre logique de faire dialoguer discours et faits objectivés, on s'aperçoit qu'une part importante des ESA répondant à notre enquête a d'autres sources de revenus :

Figure 15- La proportion des ESA ayant une autre source de revenus et leur nature



Enfin, 38% des répondants indiquent avoir une autre source de revenus, en majeure partie issue d'autres activités professionnelles.

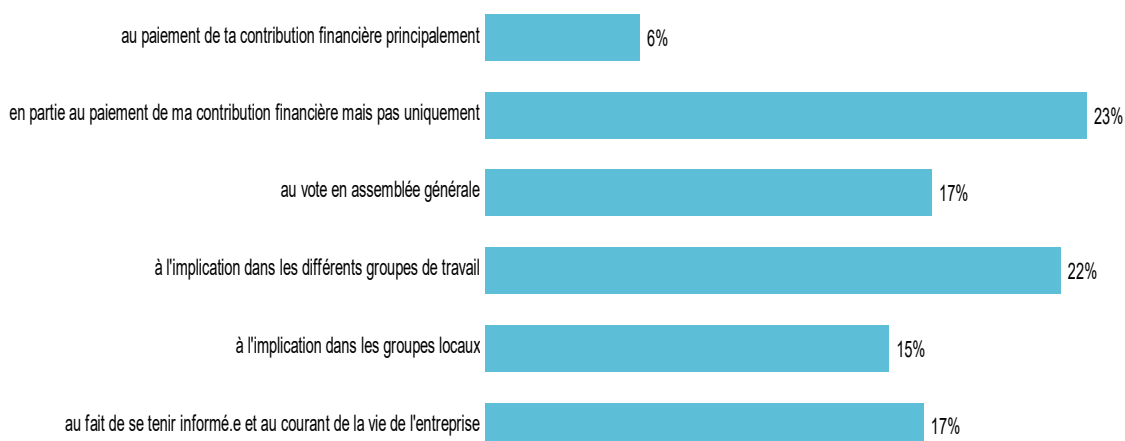
Les choix réalisés se traduisent également dans l'arbitrage individuel-collectif. En effet, à la différence du travail en tant que micro-entrepreneur, travailler en CAE demande une contribution plus forte au collectif, c'est-à-dire à la structure dans son ensemble.

Cet arbitrage est visible dans le champ financier, notamment par rapport à la contribution qui représente en moyenne 461 € mensuels⁷⁴ par chaque activité, mais aussi en termes d'implication dans la vie de l'entreprise.

Le graphique ci-dessous montre que la participation à la vie démocratique se traduit également par un investissement en temps.

⁷⁴ Document interne « Focus éco 21 ».

Figure 16- La concrétisation de la participation à la vie démocratique



Cet investissement est source de tension pour plusieurs personnes, qui doivent sans cesse arbitrer entre leur envie de participer à la vie de l'entreprise, la nécessité de développer leur activité et le souhait de pouvoir garder du temps personnel. Une recherche d'équilibre s'opère de manière continue, comme l'exprime Amandine : « *je suis contente de participer au collectif, mais il faut qu'il y ait un juste équilibre* ».

Lorsque cet équilibre est rompu, cela a pour conséquence une recherche d'un rétablissement (par l'expression d'une opposition ou demande formelle lors de temps collectif), parfois d'un départ de l'entreprise. On peut donc faire l'hypothèse que ceux et celles qui y sont considèrent, à l'instar de Marc, que « *le rapport entre l'individu et le collectif ? Pour moi, il est quand même plus positif que négatif* », sont satisfaits de l'équilibre.

L'entreprise se doit de porter une attention continue si elle souhaite pouvoir perdurer dans le temps.

Le lien au collectif demande donc de l'énergie, des efforts parfois. Dégager du temps, s'investir, aller vers les autres, accepter de prendre du temps pour comprendre les décisions qui seront votées en assemblée générale sont autant de tâches qui incombent au statut d'ESA et qui constituent une part de sa singularité. Ce lien demande aussi une part non négligeable du chiffre d'affaires annuel généré par les ESA, particularité du modèle des CAE comme on l'a vu dans le chapitre 1.

Ce modèle est donc coûteux et entraîne parfois certaines désillusions.

Des désillusions.

L'entrée dans ce « nouveau monde » de travail s'accompagne de projections d'idéaux, d'envies, de désirs. Mais sa découverte et l'expérience vécue dans ce nouvel environnement peuvent engendrer aussi des déceptions.

Elles sont avant tout financières. Comme en témoignent les réponses à la question « diriez-vous qu'en fonction du travail que vous fournissez vous êtes... ? » : plus de la moitié des répondants considèrent qu'ils sont plutôt mal, voire très mal payés en fonction du travail fourni.

Figure 17- La satisfaction du salaire en fonction du travail fourni

	Effectifs	%
Très bien payé	2	3%
Plutôt bien payé	4	6%
Normalement payé	26	36%
Plutôt mal payé	36	50%
Très mal payé	4	6%
Total	72	100%

Pour M. Bureau et A. Corsani « *la faiblesse des revenus que perçoivent la plupart des entrepreneurs-salariés est un problème majeur pour chacun et fragilise la vie de la coopérative* ⁷⁵ ». La satisfaction est à rapprocher de la réalité : le salaire moyen des personnes de la coopérative (hors équipe mutualisée) était en 2021 de 1535 euros nets mensuel. Ce montant englobe les primes d'intéressement (perçues en fin d'année). Le salaire médian est de 1135 euros nets mensuels. Le sentiment perçu est donc corrélé à une certaine réalité ; rappelons que le montant du SMIC est d'environ 1320 euros nets mensuels, soit près de 200 euros de plus que le salaire médian d'Oxalis.

Ce point semble être une difficulté importante dans le modèle des CAE, régulièrement pointée du doigt par les chercheurs qu'ils soient critiques ou défenseurs de ce modèle.

Notre recherche s'inscrit dans la continuité de ce constat, même si elle en nuance l'importance chez Oxalis au motif que l'absence de données précises sur le temps de travail réel ne permet pas d'objectiver le taux horaire et d'avoir ainsi une vision réelle de la situation financière des ESA.

⁷⁵ (2015).

1.3. Un monde qui offre

Là où le travail est souvent vu comme étant ce qui empêche, notre enquête montre que la forme de travail en CAE et le statut de CESA associé permettent davantage qu'ils ne contraignent.

Travailler de manière différente.

Plusieurs ESA font part de leur découverte « d'une nouvelle manière de travailler ».

« J'ai découvert une autre façon de travailler, une autre façon d'entreprendre et c'est ça qui m'intéresse dans Oxalis ». - Marc

En quoi travailler dans une CAE serait-il différent ? Quelle différence identifie les ESA ?

Nous l'avons vu plus haut, le modèle permet une grande liberté, notamment celle de pouvoir choisir ses clients. Mais cela ne constitue pas une spécificité du statut d'entrepreneur-salarié-associé, car cette possibilité est directement issue de la position entrepreneuriale.

La différence décrite semble davantage concerner le lien avec leurs aspirations personnelles comme en témoigne Elodie :

« Je me suis dit : là je vais être bien en phase. En fait, j'avais enfoui pendant des années que quand j'étais jeune adulte, j'étais utopiste, idéaliste (...) j'ai l'impression qu'Oxalis m'a reconnectée à ce que j'avais au fond de moi. Un moment où tu es vraiment alignée ».

La CAE semble pouvoir permettre d'expérimenter collectivement cette « utopie » de l'idéal au travail :

« C'est ce que j'aime bien chez Oxalis, je rencontre des gens qui partagent ces ambitions, ces rêves peut-être, voilà, un peu farfelus mais qui peuvent vraiment faire bouger les lignes et je sais que je peux en parler ouvertement ». - Héloïse

A l'opposé d'un monde du travail qui valorise l'individualisme, les ESA font le choix de rester dans un monde qui permet de développer une pensée différente.

Leur engagement dans la société passe par ce choix de statut de travail atypique. Pour Anna, ce choix constitue une étape dans une démarche d'engagement sociétal qui met au centre les « communs » :

"le bien commun est quelque chose qui est très important pour moi. Ma première étape a été dans mes proches, la deuxième pour Oxalis. Ma prochaine étape serait de n'avoir que des clients que je choisis".

Il existe donc une dimension transformative qui s'exprime par un champ lexical spécifique dans les entretiens : « alignement », « cohérence », « énergie », « connexion ». Ce modèle de travail

semble donc offrir également une manière de travailler davantage en cohérence avec ses valeurs.

Travailler en cohérence avec ses valeurs

Interrogés sur quelle était la valeur la plus importante dans leur vie, les répondants au questionnaire mettent en avant des valeurs relatives à la solidarité, à la cohérence, au respect.

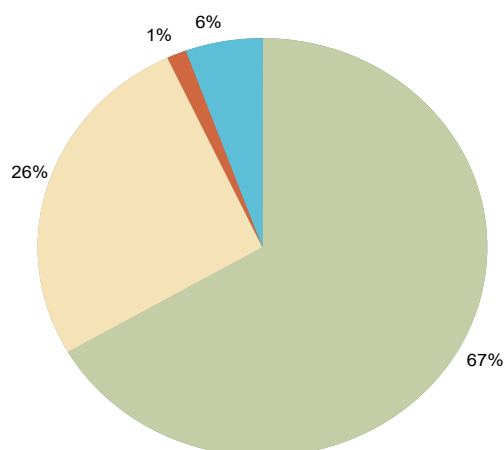
Figure 18- La valeur principale dans la vie



Dans les valeurs évoquées, on ne retrouve pas celle du travail, qui pourtant, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, est une valeur essentielle dans la population française.

Le graphique ci-dessous nous renseigne sur l'importance accordée au travail par les ESA répondants :

Figure 19- L'importance accordée au travail



Actuellement, dirais-tu que dans ta vie en général, ton travail :

- est plus important que tout le reste
- est très important, mais autant que d'autres choses (vie familiale, vie personnelle, vie sociale...)
- est assez important, mais moins que d'autres choses (vie familiale, vie personnelle, vie sociale...)
- n'a que peu d'importance

67 % indiquent que le travail est très important, mais autant que d'autres choses dont la vie familiale, personnelle, sociale. L'importance accordée au travail est donc relative.

Synthèse

Cette partie avait pour objectif de décrire le monde du travail offert par Oxalis, les motivations des ESA à y entrer ; on a vu qu'elles ne pouvaient se réduire au seul refus du monde du travail « classique » mais elles étaient beaucoup plus larges et liées à l'expérience passée des ESA. A ce stade de la réflexion, on peut postuler que le choix d'entrer ne représente pas les mêmes bénéfices et efforts en fonction du parcours. Nous sommes ainsi amenés à nous interroger : est-ce que les ESA sont des salariés qui tentent de se libérer (et pour qui le coût d'entrée est donc l'acquisition de la posture entrepreneuriale) ou bien ont-ils davantage les traits des entrepreneurs qui renoncent à une partie de leur autonomie en entrant dans un collectif mais pour gagner en sécurité ?

Le point commun que l'on a pu identifier entre les personnes, quel que soit leur parcours professionnel, est l'expérience d'un sentiment plus grand de cohérence avec les valeurs et les aspirations des personnes. Ce constat nous invite également à questionner la frontière entre identité personnelle et identité professionnelle dans la construction de leur « costume » d'ESA.

2. Se « tailler un costume sur mesure » : comment les ESA inventent un rapport au travail qui leur ressemble.

On peut dresser des traits communs aux ESA, qui permettent de définir une première esquisse de ce que l'on pourrait qualifier de « profil type » de la personne qui entre chez Oxalis. Mais, on l'a vu dans la première partie, chaque personne est amenée à suivre un parcours au sein de l'entreprise. Ce parcours a des « jalons » communs, mais à l'intérieur, chacun trace son propre cheminement.

Ces cheminements différents, qui sont soit dans la continuité soit en rupture avec leurs expériences passées, les amènent à tisser progressivement leur costume (2) qu'ils assemblent et habitent de leur manière singulière (3).

2.1. Le tissage progressif d'un rapport au travail différent

Devenir entrepreneuses-salariées-associées au sein d'Oxalis est un processus qui s'élabore au fil des rapports entretenus au temps, à l'argent, à l'articulation entre vie professionnelle et

personnelle et dans le rapport aux autres de chacune des personnes. C'est dans les interactions de ces différentes dimensions que s'élabore progressivement un costume.

Un rapport au temps singulier

Le format de travail n'impose aucun horaire, aucun rythme de travail spécifique. Au travers de deux témoignages, nous allons voir comment les ESA tissent une relation singulière au temps.

Jérémie- « J'ai une ingénierie de mes besoins »

Pour Jérémie, il s'agit d'un rapport très rationnel qui a débuté avec un examen de ses besoins. Il les a listés : besoin d'être dehors et de réaliser des activités concrètes, en lien avec la nature si possible, besoin d'avoir des plages de travail (intellectuel) de 2 ou 3 heures sans interruption, besoin de pratiquer du sport, besoin d'être en connexion avec d'autres personnes. Pour lui, peu importe que ce besoin de connexion se situe dans le domaine professionnel ou amical.

Il a donc déterminé une véritable « ingénierie » de sa gestion du temps qui se concrétise dans son calendrier de manière très codifiée : une couleur = une fonction.

Ce code couleur lui permet de faire attention à l'équilibre de ses besoins.

Anna – « faire rentrer le travail dans mes créneaux »

Anna est assistante administrative. Elle a fait le choix de travailler de manière indépendante en grande partie pour la flexibilité que cela apporte. De ses expériences de salariée, elle garde l'aspect très contraint des horaires imposés. Travailler « pour son compte » lui permet d'organiser ses créneaux de travail en fonction de son agenda familial.

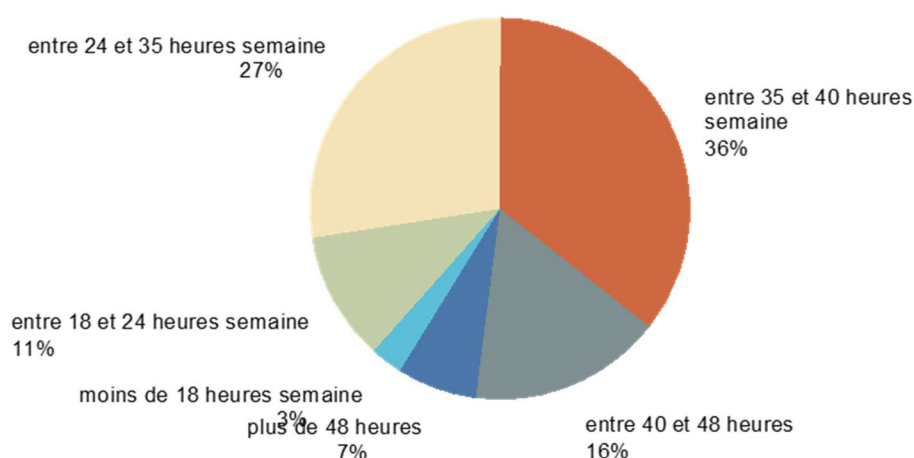
Elle considère cette manière de travailler très satisfaisante.

Comme indiqué dans le chapitre précédent, la confrontation entre faits déclaratifs et objectifs permet de déjouer les biais méthodologiques que nous avons évoqués.

Sur la question du temps, cela reste difficile comme nous l'avons vu en explorant le modèle des CAE. La déclaration du temps n'est pas réellement représentative du temps passé au travail. Anna en est un exemple : elle déclare être à 80 % mais avoue que certains mois, elle dépasse largement ce volume horaire. Nous avons pris le parti de poser différentes questions dans notre enquête quantitative pour toutefois essayer de circonscrire davantage ce rapport au temps.

A défaut d'avoir des données réelles sur les heures de travail réalisées, nous avons interrogé les personnes sur leur temps de travail hebdomadaire.

Figure 20-Le temps de travail (dans et hors Oxalis) par semaine



Le graphique ci-dessus nous montre que 50% des ESA travaillent plus de 35 heures. On peut en déduire que près de la moitié ne travaille pas à temps plein.

La question du temps partiel choisi est un sujet qui a été soulevé à de nombreuses reprises, tant dans le débat sur la vision que dans celui du modèle économique auquel j'ai assisté. Pour certains, pouvoir travailler moins est une revendication. Aussi, nous semblait-il intéressant d'interroger les personnes sur leur rythme de travail.

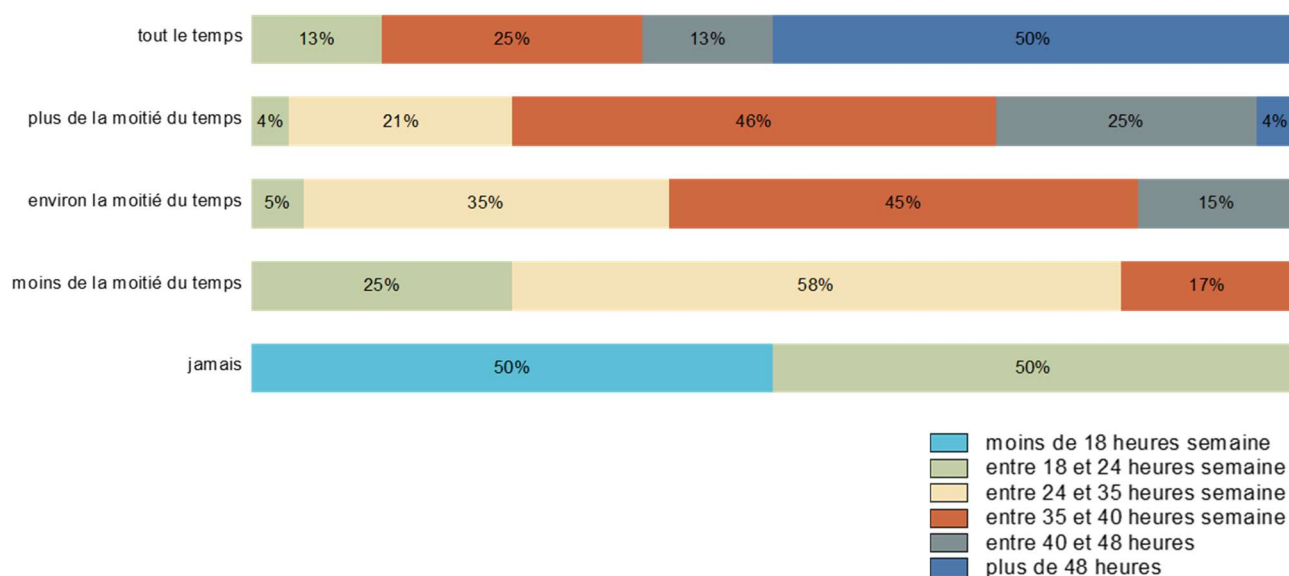
Figure 21- Le sentiment de travailler à un rythme élevé

	Effectifs	%
tout le temps	8	11%
plus de la moitié du temps	28	39%
environ la moitié du temps	20	28%
moins de la moitié du temps	12	17%
jamais	4	6%
Total	72	100%

Près de la moitié des répondants a le sentiment de travailler très régulièrement de manière intensive.

Cette question porte en elle une grande subjectivité : les notions de « rythme élevé » et de « tout le temps » étant propres à chacun. Néanmoins, il s'agit de mettre à jour le ressenti des personnes. Nous avons croisé cette estimation à celle des heures hebdomadaires déclarées :

Figure 22- L'estimation du travail à un rythme élevé en fonction des heures de travail

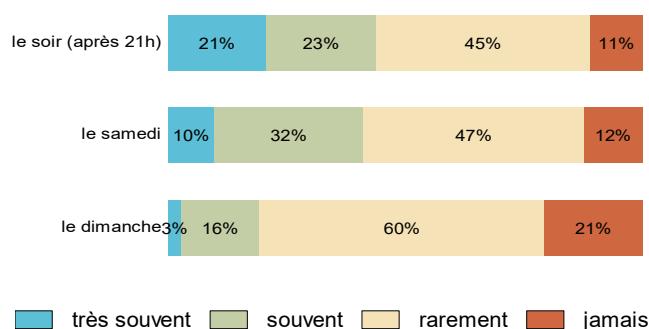


Le sentiment de travail à un rythme élevé est plus important chez les personnes indiquant travailler plus de 48 heures par semaine ; à l'inverse, ceux qui estiment ne jamais travailler à un rythme élevé travaillent moins d'un mi-temps par semaine. La situation des personnes travaillant plus de 48 heures hebdomadaires semble engendrée par une situation de surcharge de travail. La surcharge de travail peut également s'analyser au regard des heures effectuées en soirée ou le week-end. Un peu plus de 40 % des répondants affirment travailler très souvent le soir après 21h et 42 % souvent ou très souvent le samedi. Toutefois, nous ne pouvons interpréter ces chiffres uniquement comme des témoins de surcharge de travail. ; ils sont à mettre en perspective du rapport au temps : travailler le soir ou le week-end peut être interprété comme la conséquence d'un aménagement du temps librement choisi, où le temps de journée est « échangé » avec du temps en soirée pour répondre à des besoins personnels ou familiaux en journée.

Figure 24- La répartition des vacances prises durant l'année

	%
Une semaine ou moins	4%
Entre 2 et 3 semaines	13%
Entre 4 et 5 semaines	26%
Entre 5 et 7 semaines	34%
Plus de 7 semaines	23%
Total	100%

Figure 23- Le temps de travail en soirée et en week-end



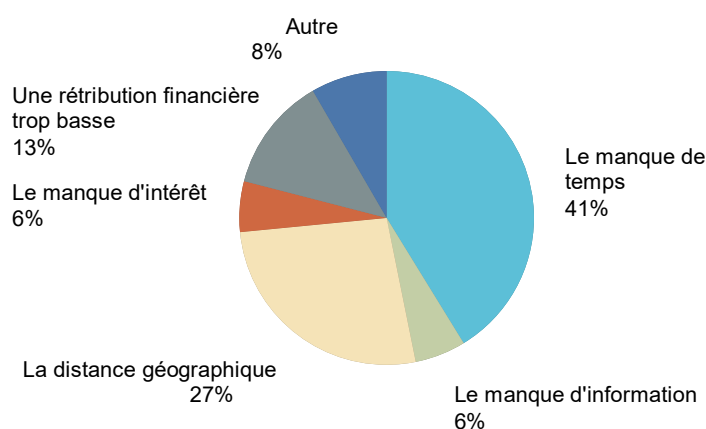
Le nombre de semaines de vacances prises est variable. On constate que 60% des ESA prennent entre 4 et 7 semaines, ce qui reste dans la moyenne des Français. Selon une étude de la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) de 2015⁷⁶, les salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) ayant au moins un an d'ancienneté dans leur emploi ont pris en moyenne 6,6 semaines de congés payés ou de réduction du temps de travail (RTT).

Le fait d'être en CESA entraîne-t-il un rythme de travail différent ? Il nous semble qu'il n'y ait pas de lien évident. N'est-ce-pas davantage le fait d'être indépendant et/ou parent qui impose un rythme ?

Il nous semble que dans la relation au temps, une spécificité est propre au modèle des CAE : celle de l'implication dans la vie de l'entreprise. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, la démocratie interne est propre au modèle des SCOP et il s'incarne dans la réalité d'Oxalis par un souci constant d'associer les coopérateurs aux décisions prises.

Interrogés sur leur investissement dans la vie interne de l'entreprise, 41% des ESA indiquent que le manque de temps est un des freins majeurs :

Figure 25- Les freins principaux à la participation



Cette manière de percevoir le rapport au temps entraîne de fait un rapport différent à la vie personnelle et surtout à son articulation à la vie professionnelle.

Vers un effacement de la frontière entre vie personnelle et professionnelle ?

La question de l'articulation entre vie professionnelle et personnelle était une des questions que nous avons initialement inscrite dans la trame d'entretien. Or rapidement, nous nous sommes

⁷⁶ Dares analyses, « Les congés payés et jours de RTT : quel lien avec l'organisation du travail ? », août 2017, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2017-054.pdf>

aperçus que cette question ne faisait pas sens pour tous. J'ai donc par la suite demandé systématiquement si cette question de l'articulation faisait sens.

Des nuances différentes entre les personnes interviewées ont pu être observées :

Pour Bernard, elle n'existe quasiment plus :

« Quand tu es entrepreneur, tu es tout le temps entrepreneur. Je suis tout le temps entrepreneur même si j'ai des rythmes différents " (...) "ça repose sur moi, ça ne repose pas sur une organisation ».

Etant dans un métier de réflexion, qui lui permet de vendre formation, conseil et accompagnement, il ne « s'arrête pas de réfléchir » (sic) lorsqu'il rentre chez lui. Cet effacement de la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle se traduit aussi par le fait de répondre très rapidement à ses mails ou aux différentes sollicitations qu'il peut recevoir.

Pour Anna, dont on partageait plus haut la satisfaction de pouvoir disposer de son temps comme elle le souhaitait, le lien est évident. Le rapport au temps est directement lié au besoin d'avoir du temps « pour sa vie perso » (sic), à garder du temps pour sa famille et du temps pour soi.

Pour Adeline, jeune mère de 2 enfants d'une trentaine d'années, *« continuer à travailler avec des enfants est un défi »*. Dans nos échanges, elle témoigne de la difficulté devant laquelle elle semble être : d'un côté, elle reconnaît que son statut professionnel lui permet d'être plus disponible pour élever ses enfants (notamment lorsqu'ils sont malades ou pour assurer les gardes les mercredis) et de l'autre, semble le déplorer, notamment au regard du positionnement de son conjoint, qui, étant salarié et gagnant mieux sa vie, lui délègue le soin des enfants.

Elle aimerait travailler davantage et analyse l'influence de son milieu familial sur sa posture de mère qui travaille. Sa propre mère n'a jamais travaillé et ne semble pas toujours comprendre les choix de sa fille qui doit alors inventer une nouvelle manière d'être et de travailler par rapport à son modèle familial.

Elle analyse elle-même le paradoxe de cette situation : comment gagner mieux sa vie, lorsqu'on n'a pas le temps de le faire ? Les réflexions sur le temps et la vie personnelle sont très liées au rapport à l'argent.

Un rapport à l'argent différent.

Chacune des personnes interviewées avoue avoir diminué son salaire.

Le rapport à l'argent peut être très rationnel comme pour Jérémie et Adeline qui disent avoir fait des calculs pour savoir combien d'argent était nécessaire à assurer leur vie quotidienne.

Mais une majorité des personnes interrogées semble pouvoir travailler ainsi car elles ont une situation qui leur permet de pouvoir le faire : une précédente expérience très bien rémunérée, un héritage familial, un conjoint qui gagne très bien sa vie, une autre activité en parallèle.

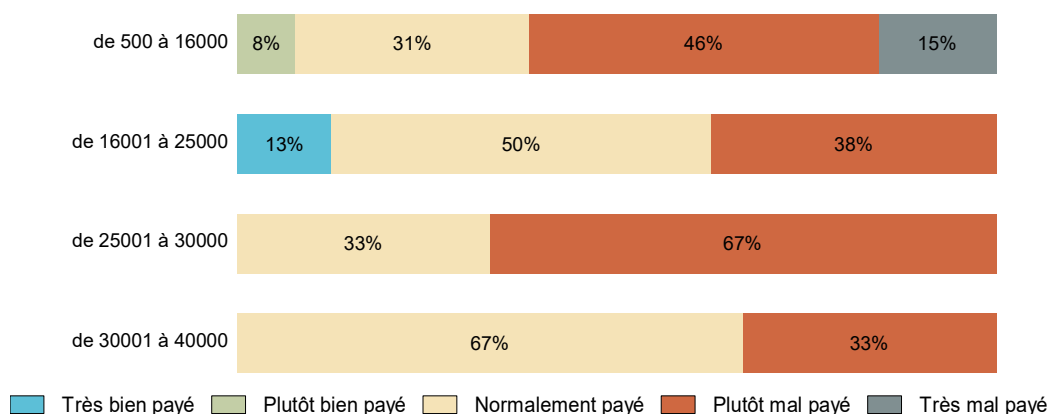
Anna indique ainsi qu'elle peut s'organiser de cette manière car elle est à 80 % et que son mari gagne très bien sa vie. Ainsi, *« je n'ai pas besoin de travailler pour être prête à accepter n'importe quoi et de me mettre dans une situation où ce que je fais n'est pas en accord avec ce que je pense, ou ce que je veux vivre... »*.

Jérémie, lui, dit qu'il a pu faire ce choix de vie car il a eu les moyens d'acheter sa maison comptant grâce aux économies qu'ils avaient, son épouse et lui, réalisées grâce aux postes très bien rémunérés occupés en début de carrière. Ils ont dû également baisser leur niveau de vie.

Adeline avoue avoir vécu une déconvenue lors de son arrivée : alors qu'elle avait estimé avoir besoin de 2000 euros nets par mois, qu'elle réussissait à obtenir dans le secteur associatif dont elle venait, elle s'est aperçue qu'il fallait générer plus de chiffres d'affaires en CAE pour rester au même montant de salaire (avec la contribution).

La satisfaction du salaire au regard du travail fourni reste peu élevée comme le montre le tableau ci-dessous. La catégorie des personnes les plus insatisfaites est celle qui gagne entre 25 001 et 30 000 euros annuels net, soit entre 2080 et 2500 euros nets par mois (67%).

Figure 26- La satisfaction du salaire relative au salaire annuel net (incluant les primes d'intéressement)



Si les ESA acceptent de gagner moins de manière générale, ces choix ont des impacts avec plus ou moins de retentissements en fonction de leur situation personnelle et familiale. On identifie cette inégalité comme une source potentielle de tension entre les ESA. On a pu remarquer en tant que salariée que cette réalité n'était pas réellement connue des coopérateurs.

2.2. Comment devenir soi en abandonnant le fait d'être quelqu'un ?

Le titre de cette partie fait référence à l'injonction à la réussite décrite par Ehrenberg que nous mentionnions en introduction : « *réussir, c'est devenir soi-même en devenant quelqu'un* »⁷⁷. Pour l'auteur cette injonction porte sur deux champs différents de l'identité : une sur l'identité personnelle et l'autre sur l'identité sociale. Il s'agit d'être authentique (être réellement soi) et visible (dans le champ social). Nous allons voir qu'il s'agit plutôt pour les ESA de devenir soi en abandonnant le fait « de devenir quelqu'un ».

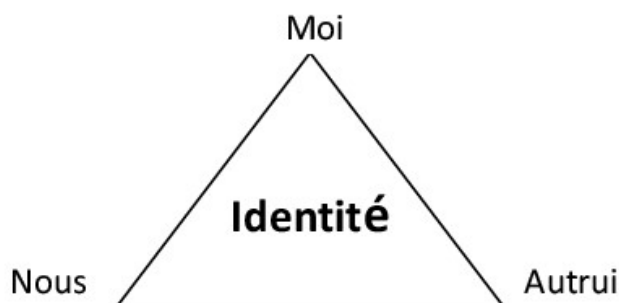
Un besoin de reconnaissance différent

Lorsqu'elle raconte ce qui l'a amené à endosser ce statut, Adeline avoue qu'avec sa collègue de l'époque, elles ont été tentées de créer leur propre entreprise : « *au début on trouvait que c'était chouette de faire notre boîte* ». Elles semblaient attirées, comme beaucoup, par cette image séduisante du « self made man ».

Si elles n'ont finalement pas fait de choix de ce type d'entreprise, c'est que des raisons de cohérence avec leurs activités, des raisons pratiques et rationnelles, les en ont détourné.

Elles semblent aussi, par ce choix, avoir renoncé à un type d'identité.

Pour C. Dubar (2000), l'identité professionnelle se construit autour de trois dimensions : « le moi », le « nous » et les « autres », représentées dans le schéma ci-dessous :



L'identité est en premier lieu une « identité pour soi » car elle renvoie à l'image que l'on se construit de soi-même. Elle est ensuite une « identité pour autrui » car elle renvoie à l'image que nous souhaitons donner aux autres. Enfin, l'identité se construit à travers l'image que les autres nous renvoient. L'identité est donc issue d'un processus de construction, fruit de l'interaction de ces trois paramètres.

Il ressort de notre enquête que la dimension « identité pour autrui » semble s'atténuer et ne pas avoir la même importance que les deux autres.

⁷⁷ Ehrenberg A, (2003), p 199.

Interrogée sur son besoin de reconnaissance, terme utilisé à plusieurs reprises durant l'entretien, Héloïse analyse son rapport à ce besoin depuis son entrée chez Oxalis :

« Je suis assez fière de ce que je fais aujourd'hui, de là où je suis arrivée. Fière dans le sens de me donner cette indépendance, d'avoir réussi à sauter, enfin, à adopter un statut dans lequel je me reconnais et je me sens bien. Par rapport aux signaux que me renvoient les autres, c'est une forme d'audace, on me dit « ouais c'est chouette ce que tu fais, et puis tu as ta liberté ». Voilà, on va dire que c'est comme ça que c'est vu...et puis je suis vachement fière de dire que je bosse pour une ONG et que je participe à faire fonctionner une coopérative » -

Le besoin de reconnaissance sociale exprimé au cours de l'entretien ne semble plus s'incarner de la même manière à ce stade de sa vie professionnelle. Elle indique que cela est également très lié au stade de sa vie : *« la quarantaine aidant, on se dit ben maintenant on va (...) être plus dans l'affirmation de soi (rire) » - Héloïse.*

Le besoin de reconnaissance ne semble pas relever de « l'identité d'autrui », ce qui laisse à penser que nous voudrions « être quelqu'un pour les autres », mais relève davantage de la dimension pour soi. On voit également que ce besoin ne se traduit pas de la même manière en fonction des différentes étapes de notre construction identitaire.

Pour Florence Osty et les auteurs de « *Pourquoi j'irais travailler* » (2003)⁷⁸ la construction de l'identité professionnelle aurait pour motivation première la recherche d'une reconnaissance de trois types :

- la reconnaissance de la société tout d'abord car « le travail permet à l'individu de s'intégrer socialement, et lui procure une certaine dignité sociale.⁷⁹ ». L'individu se sent utile au travers de son activité professionnelle qui, dans un sens, lui donne une légitimité dans la société dans laquelle il vit.
- la reconnaissance de soi par l'autre car « travailler permet à l'individu d'être compris par ses pairs, de partager son quotidien avec d'autres personnes, de découvrir une identification commune et une légitimité collective⁸⁰ ». Pour cela, il peut être amené à intégrer différents groupes et réaliser des objectifs individuels dans une dynamique collective.
- la reconnaissance « de soi par soi-même » car « le travail permet la réalisation de soi, et de son propre accomplissement. Sa pratique apporte une certaine autonomie (qu'elle soit pratique

⁷⁸ Cité dans Fray, A. & Picouveau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, 38, 72-88. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0072>.

⁷⁹ Fray, A. & Picouveau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, 38, 72-88. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0072>.

⁸⁰ Ibid.

ou financière), permet l'échange de connaissances et de pratiques et la transmission de savoirs et de savoir-faire⁸¹ ».

Cette analyse nous semble correspondre davantage aux motivations que nous avons pu observer lors des entretiens réalisés, car elle précise que la recherche de la reconnaissance « par la société » n'est pas celle d'un statut spécifique (place dans un grand groupe, poste à responsabilité, revenu important) mais plutôt d'une utilité dans la société.

Pour Elodie, ingénieure dans le secteur du bâtiment durant plusieurs années avant son entrée dans la coopérative, la reconnaissance sociale passait en grande partie par le salaire perçu. Elle témoigne de la phase de transformation par laquelle elle est passée et qui lui a permis de le comprendre : *"petit à petit j'ai revu mon lien entre rémunération et valeur sociale parce qu'avant pour moi tu réussissais socialement dans le boulot si tu avais un gros salaire. Peu à peu je me suis aperçue que ça n'était pas directement corrélé donc j'ai revu à la baisse* ». L'identité « pour autrui » semble relever d'un besoin de reconnaissance beaucoup moins important que les deux autres.

Jérémie, qui a décidé que sa réinstallation en France après une expérience de plusieurs années à l'étranger coïnciderait avec un changement de vies professionnelle et personnelle, indique que seule la reconnaissance de ses amis les plus proches lui importait :

"Plus que de la reconnaissance, c'est la connexion qui m'importe. Enfin, celle de mes amis, mes proches. Celle de la société je m'en fous un peu. (...)" pendant ma traversée, pendant ma transition, j'avais besoin de la reconnaissance de 2 ou 3 de personnes qui m'importaient.

Il confesse que *« le plus dur a été la famille (...) car on avait des postes très rutilants »*. Il raconte que leurs deux familles (dont celle de son épouse, cette dernière ayant également réalisé un changement de trajectoire professionnelle) ont encore des difficultés à accepter ce changement de vie et ce qui peut être vécu comme un déclassement professionnel, voire sociétal, familial.

Dans la construction de leurs identités professionnelles, la place de l'image de soi semble donc avoir une place prépondérante.

2.3. Un costume, plusieurs casquettes

Il nous semble que nous essayons souvent de nous déterminer par une seule identité : nous devrions n'être définis « qu'en une seule » fois. S'il est admis que notre identité change, il

⁸¹ Ibid.

semble plus difficile de concevoir d'en avoir plusieurs. Pour autant, il semble nous avons vu dans le chapitre 1 que la raison d'être d'Oxalis promeut un modèle permettant à « *chacun d'évoluer et de trouver sa place* », c'est-à-dire à ce que les personnes puissent « *évoluer et devenir d'autres identités professionnelles* ». Le terme identité est au pluriel ; les ESA auraient-ils plusieurs identités professionnelles ? Formulé de la sorte, cela peut renvoyer à une dissociation de la personne là où il nous semble y avoir davantage une unité.

La métaphore vestimentaire nous semble ici fortement appropriée : l'ESA pourrait porter ainsi un costume (une identité forte) mais serait amener à changer de casquettes régulièrement (des identités connexes). Pour utiliser une autre métaphore, il aurait un nom de famille, et plusieurs prénoms.

« J'ai plein de casquettes, c'est compliqué d'ailleurs » - Adeline.

C'est par ces mots que nous a répondu Adeline lorsque nous l'avons interrogée sur le nom sous lequel elle se présentait. Son exemple nous semble révélateur de ces identités multiples ; il nécessite d'explicitier son parcours. Adeline développe au sein d'Oxalis une activité de formation aux outils numériques collaboratifs. Elle s'est formée à cette activité dans une association avec laquelle elle avait collaboré lors d'une précédente expérience professionnelle. Les fondateurs de cette association partant à la retraite, ils ont décidé de démanteler l'association et de permettre à chacun de s'en approprier le contenu. Plusieurs des personnes formées ont décidé d'assurer cette transmission et se sont ainsi constitués en réseau. Elle considère que c'est parmi ce réseau qu'elle a ses collègues « de cœur », ceux avec qui elle partage le même métier, la même langue. Elle avait créé une activité seule, baptisée « Quincaillère » en hommage à la quincaillerie familiale, puis, elle s'est associée et a travaillé sous format associatif avec une associée dans une structure qu'elles avaient nommée « Garce ». Pour plusieurs raisons évoquées plus haut, elles ont fait le choix d'intégrer Oxalis. Elles ont alors gardé leur nom « Garce ». Mais son associée a quitté Oxalis, incitant ainsi Adeline à se réapproprier le nom de « Quincaillère ».

Elle a ainsi plusieurs casquettes, avec lesquelles, même si cela complexifie parfois son identité vis-à-vis des clients, elle semble très bien jouer :

« On se débrouille avec tout cela, ce n'est pas très grave. Mais c'est vrai que ça fait plein de casquettes. Et peut-être aussi que dans cette confusion, je ne mets pas trop en avant Oxalis, en tout cas comme identité commerciale » - Adeline.

L'appartenance au collectif

A travers l'expérience d'Adeline, nous percevons l'importance des trois facteurs caractéristiques de l'identité professionnelle définis par Albert (2003)⁸² : le métier, l'appartenance à un groupe et l'appartenance à l'entreprise.

On l'a vu, le sentiment d'appartenance à l'entreprise est encouragé par l'organisation : cela passe par le récit de l'histoire, un accueil soigné, des temps collectifs réguliers... Nous avons peu exploré la dimension métier dans notre étude. Pourtant, il existe plusieurs groupes métiers au sein d'Oxalis dont nous n'avons pas parlé : les plus importants, en termes de nombres et de lien sont : le groupe rassemblant les professionnels de la boulangerie et le groupe « Qui plus est », groupe d'ingénieurs thermiciens. Ces deux groupes ont des fonctionnements différents : le premier est davantage un espace d'échanges de pratiques alors que le second a en plus une visée commerciale. « Qui plus est » est devenu, plus qu'un collectif échangeant bons plans et des apprentissages techniques, une marque sous laquelle les personnes commercialisent leurs services. Si l'impact de ces groupes n'est pas ressorti de nos analyses de manière flagrante, il a été observé durant notre pratique professionnelle. En effet, le groupe a développé ses propres codes d'appartenance : il est offert à chaque nouvelle personne une serviette (une référence humoristique à l'ancien nom de groupe qui avait pour acronyme SDB : salle de bain pour salubrité des bâtiments), leurs propres outils de communication, leurs propres règles de fonctionnement. Depuis, ils ont également une fonction au moment du recrutement. Cette fonction spécifique, réservée habituellement aux membres de l'équipe mutualisée, s'explique par le fait que ces métiers du bâtiment peuvent entraîner des répercussions importantes en matière assurantielle et qu'il faut donc s'assurer de la fiabilité des activités.

Le collectif a donc une place importante au sein d'Oxalis. Les collaborations internes représentent un pourcentage significatif des raisons d'entrer ainsi qu'une part importante du chiffre d'affaires global de l'entreprise. Mais, si on identifie de manière très nette les trois dimensions [métiers, groupe et entreprise] dans les collectifs, dans l'expérience d'Adeline, nous n'avons toutefois pas observé ce trio dans chacune des relations au travail. Le nombre de métiers est important et cette dimension ne se traduit pas toujours par un sentiment d'appartenance comme l'illustre Jérémie lorsqu'il parle du métier de coach. Pour lui, il y en existe de nombreuses sortes et il ne s'identifie pas systématiquement à toutes les pratiques.

⁸² Cité dans Fray, A. & Picouleau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, 38, 72-88. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0072>

Jouer avec le système

L'exemple d'Adeline montre aussi la capacité de « jouer avec différentes casquettes ». Dans cette constante adaptation, les ESA comme la structure, nous l'avons vu au chapitre 1, jouent avec la dualité de leur statut et de leur position vis-à-vis du système capitaliste.

C'est le cas d'Adeline lorsqu'elle avoue avoir essayé de profiter au maximum du double statut pour tenter de maintenir le même niveau de salaire qu'elle avait avant son entrée (en déclarant des heures différentes chaque mois, elle pouvait bénéficier des allocations-chômage complémentaires à son salaire et continuer à se créer des droits) ou le cas de Jérémie qui dit s'inscrire dans le mouvement américain FIRE, dont la devise est « faites de l'argent, trouvez un bon placement financier, puis réduisez votre niveau de vie et votre rythme de travail ».

C'est le cas également de Jean, qui a adopté le statut d'ESA qui lui permet de garder l'autonomie et la sécurité qu'il souhaitait, tout en pouvant travailler sous le statut d'intermittent, qui lui permet de gagner davantage sur certains types de mission.

Il nous a semblé que les femmes aient développé de leurs expériences passées une plus grande habitude à « bricoler » face à des cadres institués, et que cette expérience leur permet une plus grande adaptabilité dans ce milieu.

Cette analyse genrée resterait à creuser, mais elle nous questionne plus largement sur le fait d'être une femme entrepreneuse : leur situation est très certainement plus fragile, étant donné leur statut, que celle des hommes, notamment en raison des possibles congés maternités. La meilleure protection issue du salariat ne semble pas se vérifier car le montant des indemnités maternité sont calculées en fonction des derniers salaires. En ce sens, leurs situations se rapprochent davantage de celle des indépendantes. Pour Adeline, engagée dans les milieux féministes par ailleurs, il s'agit d'inventer une nouvelle manière d'être mère :

« J'avais vu des mères travailler, mais très peu avec leurs enfants et j'avais l'impression qu'il y avait un truc à inventer entre les deux ».

L'engagement et l'accomplissement de missions secrètes

Le thème de l'engagement était un thème abordé dans nos entretiens. Les personnes interrogées mettent en avant que leur engagement se traduit avant tout dans les pratiques du quotidien, dont le choix de la forme en coopérative, que par des engagements militants forts.

Héloïse, en parlant d'une expérience de salariat en tant que manageuse témoigne de la manière dont elle composait avec le milieu dans lequel elle était pour poursuivre des buts qui lui étaient propres :

« Je pense que je me travestissais plus, je me coulais dans le moule pour ne pas déranger, mais tout en creusant mon sillon (...) Mais je ne l'affichais pas, je faisais un peu des compromis ».

Elle dit plus loin dans l'entretien qu'elle en avait même fait un combat.

Marc traduit la même idée : lorsqu'on l'interroge pour savoir s'il se sent engagé dans son travail, il nous parle de « missions » dont il se sent investi :

« Ce que j'aime beaucoup c'est aider les gens parfois qui vont avoir du mal à franchir un cap et à pouvoir parfois trouver un nouveau boulot là où ils voulaient » (...) « Mais tu vois, c'est une mission que tu peux te donner à travers la photo. C'est aussi à travers la photo que tu rends service. Alors bien sûr les gens te paient pour ça, mais tu n'es pas obligé d'aller si loin » (il décrit juste avant la manière dont il accompagne des personnes, notamment des jeunes « de couleur » issus des quartiers).

Synthèse

Si les ESA semblent s'affranchir du besoin de reconnaissance de leur réussite sociale, ils éprouvent un besoin fort de trouver une utilité à leur place dans la société, notamment au travers de leur activité professionnelle. La recherche de sens est très importante.

Les ESA développent également d'autres pratiques qui relèvent de l'investissement dans l'entreprise et qui constituent une singularité du statut d'entrepreneur-salarié-associé par rapport aux formes de travail indépendant et salarié.



Nous nous interrogeons au cours de l'analyse pour savoir si les ESA se rapprochaient davantage de la figure du salarié en quête de liberté ou de celle de l'entrepreneur en besoin de sécurité.

A l'issue de ce chapitre, nous pouvons affirmer qu'aucune de ces deux figures ne correspond à la réalité. En s'inscrivant dans la vision binaire du monde du travail entreprenariat/salariat, elles ne permettent pas de mettre à jour les identités nouvelles des ESA dans la zone intermédiaire entre ces deux formes de travail qualifiées de zone grise de l'emploi. Ces identités se construisent de manière progressive, dans un travail d'apprentissage et de découverte, de tissage et d'élaboration d'une identité singulière, qui brouille la définition de l'identité professionnelle en amenuisant la frontière avec l'identité personnelle.

Conclusion

Arrivés au terme de notre réflexion, nous souhaitons mettre en avant les principaux apports de notre analyse. Nous avons emprunté la notion de zones grises de l'emploi au juriste Alain Supiot pour montrer le positionnement de ces structures dans un champ entre le travail indépendant, notion que l'on a préférée à celle d'entrepreneuriat, et le salariat. Ces deux polarités du monde du travail entretiennent une tension entre l'autonomie et la subordination, la protection et la prise de risque attribuées respectivement aux formes de travail indépendant et salarié. Mais cette distinction tend à s'estomper : *« le travailleur salarié n'est plus nécessairement un simple rouage dépourvu d'initiative dans une organisation fortement hiérarchisée. Et le travailleur indépendant n'est plus nécessairement un entrepreneur libre d'œuvrer comme bon lui semble. Le travail salarié fait place à ce qu'on peut appeler l'autonomie dans la subordination, tandis que réciproquement le travail non salarié s'est ouvert à ce qu'on peut appeler l'allégeance dans l'indépendance⁸³ »*.

Ce flou a pour conséquence d'élargir cette zone grise dont notre enquête a permis de mettre à jour les «50 nuances de gris ».

Le nuancier de couleur se compose par les interactions qui existent entre les différentes tensions à l'œuvre ; nous avons déjà cité autonomie/subordination- protection/risque, ajoutons politique/économique- individuel/collectif. Si les deux premières tensions sont caractéristiques des relations de travail, les deux suivantes représentent des traits caractéristiques propres aux CAE.

L'étude de la naissance du mouvement des coopératives, dont elles sont issues, a mis en lumière leur double origine : **utopique et pragmatique**. Cette origine se traduit aujourd'hui dans une dialectique entre le projet politique et les réalités économiques. Notre enquête a montré à travers l'étude de certains aspects du fonctionnement d'Oxalis et des déclarations des ESA enquêtés, que la dimension économique était davantage mise en avant que la dimension politique.

Les débats sur les objectifs économiques versus transformatifs des CAE nous ont amené à déceler une autre tension que nous n'avions pas identifiée : celle entre intériorité et extériorité au système capitaliste. Cette dimension est inhérente au modèle des CAE, qui, aux dires mêmes de la fondatrice d'Oxalis, a une double paternité : celle de lutter contre le chômage et celle

83 Bureau M.C.... [et al.], (2019).

d'inventer un modèle en dehors du système capitaliste. La structure joue donc de cette dualité en opérant des mouvements continuels entre intérieur et extérieur. Certaines ESA ont également appris à jouer avec le système, pour composer leur propre rapport au travail.

L'étude des principes coopératifs propres aux SCOP nous a permis d'étudier la tension entre individuel et collectif. En effet, la spécificité de ce type d'organisation réside dans la prise de décision et la détention du capital : elles appartiennent l'une et l'autre aux coopérateurs. Si la dimension collective permet une mutualisation des moyens, de plus grandes capacités financières, une indépendance vis-à-vis du système capitaliste, elle demande aussi temps et efforts à la personne qui appartient à cette organisation. Aussi, ce qu'on appelle la vie coopérative est une part importante de l'expérience de travail des ESA ; elle leur demande de faire des arbitrages entre le développement de leur activité et leur implication dans la vie de l'entreprise.

Notre deuxième apport consiste à montrer, dans cette zone grise de l'emploi « aux 50 nuances de gris », la manière dont les ESA se construisent une identité qui leur est propre. Nous avons ainsi pu observer un travail de tissage se traduisant par l'élaboration, pour chacun, d'un « costume » sur mesure. Ce costume se construit dès l'arrivée des personnes dans l'entreprise en interaction avec les apports et les exigences de ce monde nouveau de travail. Le processus de sélection, ainsi que le coût d'entrée relativement élevé dû aux apprentissages nécessaires pour évoluer dans ce monde, créent un sentiment d'appartenance à la coopérative assez fort. Ce sentiment est encouragé par la mise en récit de l'histoire d'Oxalis et de son projet de transformation de la société.

Dans ce monde, le rapport au travail des ESA s'élabore au travers des relations au temps, aux autres et à l'argent en réalisant des arbitrages qui nécessitent à la fois d'abandonner le fait de vouloir occuper une place dans la société conforme aux standards (et qui se rapprochent de ceux de la figure du self made man) et d'articuler sa vie personnelle et professionnelle de manière différente. Entre les deux, nous avons pu observer que les frontières s'effacent, au point parfois de disparaître complètement.

« Être ce que je suis », pouvoir porter des combats, traduire leurs engagements dans leur travail, telles sont les motivations profondes des ESA. Plusieurs auteurs montrent l'importance du travail dans la définition de soi ; nous montrons ici l'importance du travail sur soi dans le rapport au travail.

Nous avons émis l'hypothèse que la forme de la CAE entraînait une perception du travail singulière ; nous nuancions cette affirmation à l'issue de notre enquête pour dire que cette conception n'est pas à sens unique mais s'élabore dans une interaction entre l'individu et le

collectif. En effet, les personnes interviewées avaient déjà un engagement, une vision spécifique, des envies, très clairement établies pour certaines d'entre-elles, de manière sous-jacente pour d'autres. De ces interactions naît un sentiment de cohérence entre l'être, l'identité « pour soi » et l'identité « sociale ». La dimension collective du processus de construction identitaire est donc importante.

Les ESA ne semblent pas rechercher une place spécifique sous-entendue dans « *l'injonction d'être soi* », mais une place dans la société qui fait sens.

Notre hypothèse selon laquelle la forme de l'entreprise participe de cette logique n'est donc pas tout à fait vérifiable. Mais il semble ici qu'il faille préciser plusieurs éléments ayant trait à cette injonction.

Rappelons que la thèse principale d'A. Ehrenberg à l'origine de cette expression est de démontrer la fragilisation des individus, qui doivent se produire eux-mêmes dans un monde de plus en plus morcelé qui modifie les rapports sociaux. Le sportif, le consommateur ou l'entrepreneur deviennent ainsi des figures encensées.

L'autonomie, telle qu'elle est entendue chez l'auteur, ne se définit pas par l'absence de lien de subordination, mais par le fait que : « *chacun doit apprendre à se gouverner par lui-même et à trouver les guides de son existence*⁸⁴ ».

Nous étions partis de l'idée première que le modèle des CAE, en visant l'émancipation des personnes (cf. projet initial), s'inscrivait largement dans cette injonction. Au terme de notre analyse, cette affirmation est donc à nuancer : nous avons vu que les ESA étaient davantage à la recherche d'une posture plus ajustée avec leurs valeurs et aspirations profondes qu'aux figures mises en avant dans la société.

La question de l'épanouissement, et à travers elle, celle de la dimension expressive du travail, a été en filigrane de nos questionnements. Nous avons émis l'hypothèse que la dimension expressive du travail était davantage mobilisée par les ESA. Au terme de notre recherche, nous pouvons dire que nous sommes en accord avec les résultats de D. Méda pour affirmer que les dimensions instrumentales et expressives s'articulent plus qu'elles ne s'opposent.

Le contexte philosophique que nous avons décrit en introduction nous semble toujours être pertinent pour saisir toutes les subtilités de cette notion. En effet, comprendre que le sens actuel du travail relève d'une sédimentation de plusieurs couches de sens données au « travail » depuis plusieurs siècles permet de visibiliser le caractère perméable de la notion et ses différents sens.

84 Ehrenberg A, (2003).

Et si c'était à refaire ?

Nous avons fait le choix dans cette étude de suivre deux fils conducteurs : le sens du travail d'une part, l'identité professionnelle d'autre part. Ce choix était ambitieux, tant les deux notions sont riches et leur définition largement débattue. Elles font toutes deux l'objet de nombreuses publications dont nous n'avons pu rendre compte dans ces lignes. Néanmoins, il nous a semblé que l'association des deux notions permettait la mise à jour de dimensions nouvelles.

Le choix d'avoir gardé des définitions suffisamment larges nous a permis de ne pas s'enfermer dans un cadre théorique défini. En effet, il nous a semblé que pour décrire le contexte que le rapport au travail dans cette zone grise de l'emploi, il fallait embrasser des concepts de manière différente. Ainsi, à l'instar de plusieurs chercheurs qui soutiennent que la séparation entre salariat et entrepreneuriat n'est plus suffisante pour décrire la réalité du travail aujourd'hui, nous soutenons que les principales analyses sur l'identité professionnelle ne sont pas complètement adaptées à la réalité vécue par les ESA.

Si les trois composantes de l'identité décrites par Albert⁸⁵, à savoir le métier, le groupe et l'entreprise, apportent une clé de lecture certaine à notre analyse, elles ne permettent pourtant pas de saisir l'intégralité du travail de tissage.

La dimension collective de notre analyse aurait mérité d'être creusée davantage, notamment en abordant la question des collectifs et coopérations économiques et leur traduction sur l'identité professionnelle. Toutefois, cette dimension n'est pas ressortie de manière flagrante de nos entretiens et notre choix de méthodologie compréhensive nous a guidé pour suivre les principaux thèmes ressortant des entretiens.

Il nous semble également qu'une approche comparative, au-delà des quelques résultats mis en avant dans le chapitre 2, nous aurait permis de mettre davantage en relief les différences ou similitudes empruntées aux deux formes de travail.

D'un point de vue méthodologique enfin, si le choix d'allier la méthode qualitative et quantitative nous semble toujours pertinent, il aurait mérité un croisement encore plus fin entre les deux dimensions. Le matériau étant tellement riche, nous aurions aimé en faire une analyse plus approfondie ; mais, dans le temps imparti, cela n'a malheureusement pas été possible.

Enjeux et pistes à explorer pour la recherche dans les CAE

La présente enquête soulève plusieurs enjeux propres à la recherche dans les CAE.

85 Albert et alii (2003).

Nous en avons identifié deux relatifs à notre terrain d'enquête : la comptabilité du temps de travail, qui n'est à ce jour pas réalisée de manière fiable, et l'identification de l'ensemble de la situation salariale des ESA (qui inclut les différentes sources de revenu en cas de double activité ainsi que les montants exacts générés par les activités collectives).

Il reste également de nombreuses pistes à explorer : nous n'avons pas abordé le rapport au travail des salariés de ces structures (équipe mutualisée) par exemple. Or la relation contractuelle n'est pas toujours simple. Pour J. Dohet, qui analyse les enjeux du renouveau des structures du mouvement coopératif, les salariés-structure « *arrivent parfois dans la structure avec des attentes supérieures par rapport à un emploi lambda. Les motivations sont diverses, tantôt collectives, tantôt individuelles. Mais toutes se rejoignent sur un point : il s'agit de trouver une manière de travailler "différente", plus vertueuse, efficace ou agréable*⁸⁶ ».

La relation entre cet idéal projeté et l'expérience vécue des ESA pourrait apporter des éléments d'éclairage pour comprendre davantage encore ce que génère ce modèle de travail.

Les pistes ne manquent pas, les envies non plus. Le point final de ce travail de mémoire ne constitue donc pas la fin de recherche, mais le premier pas vers l'exploration d'un « *monde à découvrir, plein de richesses inconnues*⁸⁷ ».

86 Dohet J. (2018).

87 Kaufmann (2016).

Bibliographie

Ouvrages

Bureau M.C.... [et al.], Les zones grises des relations de travail et d'emploi : un dictionnaire sociologique /. – 1a ed. – Buenos Aires : Teseo, 2019, 678 p.

Ehrenberg A, (2003), Le culte de la personnalité, Hachette Littérature.

Garner, H., Larquier, G. d., Méda, D., & Remillon, D. 2009. Carrière et rapport au travail : une distinction de genre ? In Guérin-Pace, F., Samuel, O., & Ville, I. (Eds.), *En quête d'appartenances : L'enquête Histoire de vie sur la construction des identités*. Ined Éditions. doi :10.4000/books.ined.1118

Kaufmann, J. (2016). L'entretien compréhensif. Armand Colin

Méda, D., Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.meda.2013.01>

Méda, D. (2010). Le Travail : Une valeur en voie de disparition ? Flammarion,

Poncin B., Trajectoires indicibles. Oxalis, la pluriactivité solidaire, Ed du croquant, Bellecombes-en-Bauges, 2002.

Articles

Alter, N. & Laville, J. (2004). La construction des identités au travail. Sciences Humaines, 149, 30-30. <https://doi.org/10.3917/sh.149.0030>.

Bureau, M. & Corsani, A. (2015). Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle. *Revue Française de Socio-Économie*, 15, 213-231. <https://doi.org/10.3917/rfse.015.0213>

Broca S., « Hartmut Rosa, *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, mis en ligne le 21 mai 2012, consulté le 16 août 2022. URL : <http://journals.openedition.org/lectures/8447> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/lectures.8447>

Dameron Stéphanie, « La dualité du travail coopératif », *Revue française de gestion*, 2005/5 (n° 158), p. 105-120. DOI : 10.3166/rfg.158.105-120. URL : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-5-page-105.htm>

Darbus F., 2006, « Reconversions professionnelles et statutaires : le cas des coopératives d'emploi et d'activités », *Regards sociologiques*, n° 32, p. 23-35.

Deville A, Mourey, D, Concilier performance économique et projet socio-politique au sein des coopératives- e <https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/pdf/2018/08/rfg00284.pdf>

Dohet Julien, « Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau », Courrier hebdomadaire du CRISP, 2018/5-6 (n° 2370-2371), p. 5-58. DOI : 10.3917/cris.2370.0005. URL : <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2018-5-page-5.htm>

Fray, A. & Picouveau, S. (2010). Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail. *Management & Avenir*, 38, 72-88. <https://doi.org/10.3917/mav.038.0072>

Jaillet-Roman, M. (2002). De la généralisation de l'injonction au projet. *Empan*, n°<sup>45), 19-24. <https://doi.org/10.3917/empa.045.0019>

Kerbourec'h J.Y., « Le travailleur d'une coopérative d'activité et d'emploi : l'autonomie d'un entrepreneur, la protection du salariat, dans Bulletin » Joly Travail, mars 2021.

Méda D., « Comment mesurer la valeur accordée au travail ? », *Sociologie*, 2010/1 (Vol. 1), p. 121-140. DOI : 10.3917/socio.001.0121. URL : <https://www.cairn.info/revue-sociologie-2010-1-page-121.htm>.

Paturet, J. (2002). Le projet comme « fiction commune ». *Empan*, n°<sup>45), 63-68. <https://doi.org/10.3917/empa.045.0063>.

Perrenoud M., Sainsaulieu I., « Pour ne pas en finir avec l'identité au travail », SociologieS [En ligne], Dossiers, mis en ligne le 15 novembre 2018, URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/8750>.

Poncin B. « Tous entreprendre dans la même coopérative »- Intervention dans le séminaire Roland Vaxelaire, HEC Paris, Novembre 2008.

Swaton S., de Poorter M., « Chapitre 1. Mouvement coopératif et coopératives », dans : Robert Holcman éd., Économie sociale et solidaire. Paris, Dunod, « Hors collection », 2015, p. 7-38. DOI : 10.3917/dunod.holcm.2015.03.0007. URL : <https://www-cairn-info.univ-smb.idm.oclc.org/economie-sociale-et-solidaire--9782100721214-page-7.htm>

Vilette, M.-A. (2015). Coopérative et rapport au travail : le cas d'une CAE. *Revue internationale de l'économie sociale*, (338), 69–84. <https://doi.org/10.7202/1033874ar>.

Les coopératives d'activités et d'emploi, une alternative organisationnelle fragile (2021).. *Mouvements*, 106, 72-81. <https://doi.org/10.3917/mouv.106.0072>

Travaux universitaires de recherche

Ballon J., De la multifonctionnalité des Coopératives d'Activités et d'Emploi : des modèles socioproductifs expérimentaux dans les zones grises de l'emploi et du travail. Une recherche-action à propos d'Oxalis, Coopaname et Artenréel. Sciences de l'Homme et Société. Université de Paris / Université Paris Diderot (Paris 7), 2020. Français. {tel-02998438}.

Charmettant H, Boissin, O. Dubrion B, Hirczak M., Juban J.Y., et al., Scop & Scic : les sens de la coopération. [Rapport de recherche] Centre de recherche en économie de Grenoble (CREG). 2020, pp.222. halshs-02535566.

Rapports

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) et les coopératives d'activités et d'emploi (CAE), Rapport public, Inspection générale de l'emploi et des finances/inspection es affaires sociales, mai 2021.

Documents internes

Rapports d'activité 2021,2020, 2019.

Document de travail d'Oxalis, du 6 avril 2021 « rédaction collective du groupe Gouvernance ».

« DATES et REPERES DE L'HISTOIRE D'OXALIS », version du 6 avril 2012.

Bilan et contribution, JL Chautagnat, mai 2014.

Document interne « contexte de la raison d'être ».

Enquêtes

Enquête permanente sur les conditions de vie des ménages, partie variable : travail et modes de vie - janvier 1997. <http://www.progedo-adisp.fr/documents/lil-0118/lil-0118q.pdf>

Enquête Conditions de travail et Risques psychosociaux de 2016 ; Dares, DGAFP, Drees et Insee, https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_analyses_conciliation_vie_familiale_vie_professionnelle.pdf

Enquête « Carrière et rapport au travail : une distinction de genre ? » <https://books.openedition.org/ined/1118>.

Dares analyses, « Les congés payés et jours de RTT : quel lien avec l'organisation du travail ? », août 2017, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2017-054.pdf>

Annexes

Liste des annexes :

1. *Glossaire des acronymes utilisés*
2. *Liste des illustrations*
3. *Liste des entretiens réalisés*
4. *Grille d'entretien*
5. *Questionnaire « rapport au travail »*

Annexe 1- Glossaire des acronymes utilisés

ACRE : aide à la création ou reprise d'entreprise

AG : assemblée générale

CA : conseil d'administration ou chiffre d'affaires

CAE : coopérative d'activité et d'emploi

CAPE : contrat d'appui au projet entrepreneurial

CESA : contrat d'entrepreneur-salarié-associé

CSE : conseil social et économique

CVC : culture et vie coopérative

DARES : Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques

ESA : entrepreneure salariée associée

ESS : économie sociale et solidaire

SCOP : société coopérative ouvrière de production

SA : société anonyme

SARL : société à responsabilité limitée

SCOP : société coopérative de production

Annexe 2- Listes des illustrations

- L'évolution du nombre de CAE en activité	22
- Les 5 catégories de membres d'une CAE	24
- Le parcours d'un entrepreneur-salarié en CAE	25
- La chronologie de l'histoire d'Oxalis	33
- Répartition des coopératrices d'Oxalis	35
- Répartition par établissements secondaires	35
- Répartition des coopérateurs par type de statut	36
-Chiffre d'affaires d'Oxalis de 2019 à 2020	37
- Extrait de la charte coopérative d'Oxalis	39
- Grille d'analyse utilisée	57
- Formation des ESA	59
- Ancienneté dans l'entreprise	59
- Les raisons principales de ton entrée chez Oxalis	64
- Les avantages du travail en coopérative	66
- La proportion des ESA ayant une autre source de revenus et leur nature	68
- La concrétisation de la participation à la vie démocratique	69
- La satisfaction du salaire en fonction du travail fourni	70
- La valeur principale dans la vie	72
- L'importance accordée au travail	72
-Le temps de travail (dans et hors Oxalis) par semaine	75
- Le sentiment de travailler à un rythme élevé	75
- L'estimation du travail à un rythme élevé en fonction des heures de travail	76
- Le temps de travail en soirée et en week-end	76
- La répartition des vacances prises durant l'année	76
- Les freins principaux à la participation	77
- La satisfaction du salaire relative au salaire annuel net (incluant les primes d'intéressement)	79

Annexe 3- Liste des entretiens réalisés

Code	Date	Durée	Prénom*	Âge	Ancienneté**	Type de contrat	Situation familiale :	Modalités entretien :
H62CESA5F	25/04 /22	1'10	Bernard	62	5 ans 7 mois	CESA Associé	Marié4 enfants	Présentiel
F44CESA0C	17/05 /22	1'16	Anna	44	0 an 8 mois	CAPE Associée	Mariée, 2 enfants	Visioconférence
HG37CAPE0R	14/04 /22	1'24	Jérémie	37	0 an 6 mois	CAPE Non associé	Mariée, 1 enfant	Visioconférence
H61CESA16A	07/04 /22	1'23	Jean	61	16 ans 96 mois	CESA associé	En couple	Présentiel
F45CESA6A	13/05 /22	60 min	Elodie	45	6 ans 11 mois	CESA Associée	en couple, 2 enfants	Présentiel
F48CESA4P	01/04 /22	1	Amandine	48	4 ans 6 mois	CESA associée	en couple	Présentiel
H52CESA8F	29/03 /22	49 min	Marc	52	8 ans(s) 3 mois 10 jour(s)	CESA- associé	En couple, sans enfants	Présentiel
F34CESA3F	25/04 /22	1'15	Adeline	34	3 ans 6 mois	CESA associée	en couple, 2 enfants	Présentiel
F43CESA2F	23/03 /22	1'29	Héloïse	43	2 ans(s) 3 mois 10 jour(s)	CESA non associée	Mariée, 3 enfants	Distanciel

* Pour garantir la confidentialité, il s'agit de nom d'emprunt

**Date d'ancienneté à la date de l'entretien

Annexe 4- Trame de l'entretien

Thème 1 : l'expérience professionnelle (thème principal)

Peux-tu me raconter ton histoire professionnelle, de ta formation à aujourd'hui ?

Comment es-tu arrivé chez Oxalis ? dans quelles circonstances ?

Peux-tu me décrire ce que tu fais exactement comme activité ?

Peux-tu me décrire ton expérience du travail chez Oxalis ?

Combien gagnes-tu ?

Relations dans l'entreprise (liens dépendance- acteurs extérieurs à l'entreprise)

On cherchera à identifier avec ce thème : les freins, les changements de trajectoires, les aides, les aspirations, les changements.

Thème 2 : articulation vie pro-vie perso

Dirais-tu que le travail est-il essentiel dans la vie pour toi ?

Que fais-tu en dehors de ton travail ? quelles sont tes activités, des hobbies, tes occupations ?

As-tu une perception différente aujourd'hui de la place du travail par rapport à tes débuts professionnels ?

On cherchera à identifier avec ce thème : une priorisation des valeurs, la force de la reproduction

Thème 3 : l'engagement

Peut-on dire de toi-tu dire que tu es quelqu'un d'engagé dans ton travail ?

As-tu des causes que tu aimerais défendre ?

On cherchera à identifier avec ce thème : si la personne s'investit dans son travail, dans sa vie, dans la société, quelle est sa vision de sa place dans le monde.

Annexe 5- Questionnaire « rapport au travail des coopérateurs et coopératrices d'Oxalis »- Mai/juin 22

1	Matricule					
2	Adresse mail					
3	Date de passation					
4	Genre					
5	Date de naissance					
6	Age					
7	Lieu d'habitation					
8	Département d'origine					
9	Votre situation familiale :	célibataire sans enfant	célibataire avec enfant(s)	en couple sans enfant	en couple avec enfant(s)	
10	Combien d'enfants					
11	As-tu d'autres personnes à charge ?	oui	non			
12	de parents proches					
13	autres					
14	Quel est ton type de contrat actuellement ?	CAPE	CESA	Salarié.e CDD	Salarié.e CDI	Salarié.e équipe structure CDI
15	Es-tu associé(e) ?	oui	non			
16	Diplôme :	Aucun	BEP/CAP	Bac	Bac +2	Bac +3 ou +4
		Bac +8				Bac +5
17	Ancienneté					
18	Date de passage salariat					
19	Revenu net annuel					
20	Montant brut interressement					
21	Chiffres d'affaire total					
22	chiffre d'affaires interne					
23	Marge brute					
24	Marge soumise à contribution					
25	Marge nette annuelle avant rému					

26	Excédent annuel net reporté						
27	Reports cumulés						
28	Salaire net + intéressement annuel						
29	Contribution annuelle (CCT)						
30	As-tu une autre source de revenus en dehors de tes activités chez Oxalis ?	Oui	Non				
31	Peux-tu préciser de quel type il s'agit ?	Revenus issus d'autres activités professionnelles	Revenus immobiliers	Rentes	Autres		
32	{type de revenus autre oxalis} Précise de quoi il s'agit						
33	Peux-tu préciser le montant annuel généré par cette activité ?						
34	Combien d'emploi as-tu occupé depuis le démarrage de ton activité professionnelle (dans et hors Oxalis)?						
35	As-tu connu une ou plusieurs périodes de chômage (indemnisée.s ou non) dans ta vie professionnelle ?	jamais	oui, une	oui, plusieurs			
36	Peux-tu indiquer la durée totale en mois ?						
37	Quelle était ta situation juste avant d'entrer chez Oxalis ?	Salarié.e CDI	Salarié.e CDD (ou autre contrat précaire)	Travail indépendant	Travail indépendant.e avec salarié.e	Chômage indemnisé	Chômage non indemnisé
		RSA	Inactivité	Autre			
38	Etais-tu ?	A temps plein	A temps partiel				
39	Pour les perspectives de coopération et de travail collectif offertes	Tout à faire d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord		

40	Exercer une activité indépendante mais sans être seul.e	Tout à faire d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord		
41	Bénéficier d'un appui administratif et financier	Tout à faire d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord		
42	Exercer une activité indépendante tout en réduisant la prise de risque	Tout à faire d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord		
43	Bénéficier d'un sentiment de sécurité lié à la protection du statut	Tout à faire d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord		
44	Tester une reconversion professionnelle	Tout à faire d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord		
45	Insatisfaction ou échec dans le salariat standard mais refus du travail individuel standard	Tout à faire d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord		
46	Difficulté à trouver un emploi salarié	Tout à faire d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord		
47	Intérêt spécifique pour le projet politique et économique de la coopérative	Tout à faire d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord		
48	Réponse à une offre d'emploi	Tout à faire d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord		
49	Estimes-tu que ta formation initiale correspond à ton activité actuelle ?	Oui tout à fait	Oui en partie	Plutôt non	Non		
50	Peux-tu indiquer le(s) domaine(s) d'ou des activité(s) que tu développes au sein d'Oxalis ?	Architecture	Artisanat	Commerce	Développement durable	Informatique	Métiers de l'écrit
			Métiers artistiques	Service à la personne	Services aux organisations		
51	Quelle part de ton activité chez Oxalis est organisée dans un cadre collectif ? (estimatif, en pourcentage)						

52	Dans quel(s) domaine(s) se situe(nt) ton (tes) activité(s) ?	Accompagnement et bien-être de la personne	Activités de pleine nature	Artisanat d'art	Artisanat second oeuvre et métal	Formation, animation	Métiers de bouche et commerce
		Prestations immatérielles					
53	Est-il possible pour toi d'estimer ton temps réel de travail (dans et hors Oxalis) ?	oui tout à fait	oui plutôt	plutôt non	non pas du tout		
54	Combien de temps estimes-tu travailler, que ce soit au sein d'Oxalis ou dans d'autres éventuels emplois que tu aurais en dehors ? (en %, 100% représentant un temps plein).						
55	Combien de temps travailles-tu (100% étant un temps plein)						
56	A combien estimes-tu en moyenne ton temps de travail sur une semaine (dans et hors Oxalis) ?	moins de 18 heures semaine	entre 18 et 24 heures semaine	entre 24 et 35 heures semaine	entre 35 et 40 heures semaine	entre 40 et 48 heures	plus de 48 heures
57	Ta situation personnelle ou familiale te permet-elle de consacrer le temps que tu souhaiterais à ton activité ?	oui	oui plutôt	plutôt non	non	ne sais pas	
58	Dois-tu travailler à un rythme élevé ?	tout le temps	plus de la moitié du temps	environ la moitié du temps	moins de la moitié du temps	jamais	
59	le soir (après 21h)	très souvent	souvent	rarement	jamais		
60	le samedi	très souvent	souvent	rarement	jamais		
61	le dimanche	très souvent	souvent	rarement	jamais		
62	Être autonome	oui et tu l'apprécies	oui, mais tu pourrais t'en passer	non et tu le regrettes	non et ça ne te gêne pas		

63	Choisir tes clients	oui et tu l'apprécies	oui, mais tu pourrais t'en passer	non et tu le regrettes	non et ça ne te gêne pas		
64	Etre allégé.e dans les tâches de comptabilité	oui et tu l'apprécies	oui, mais tu pourrais t'en passer	non et tu le regrettes	non et ça ne te gêne pas		
65	Etre accompagné.e dans son développement d'activité	oui et tu l'apprécies	oui, mais tu pourrais t'en passer	non et tu le regrettes	non et ça ne te gêne pas		
66	Travailler avec d'autres	oui et tu l'apprécies	oui, mais tu pourrais t'en passer	non et tu le regrettes	non et ça ne te gêne pas		
67	Participer aux décisions de l'entreprise	oui et tu l'apprécies	oui, mais tu pourrais t'en passer	non et tu le regrettes	non et ça ne te gêne pas		
68	Compte-tenu du travail que tu fournis, dirais-tu que tu es :	Très bien payé	Plutôt bien payé	Normalement payé	Plutôt mal payé	Très mal payé	
69	Tes principales modalités de recherche de clients (3 réponses possibles) :	Les réseaux professionnels	Les réseaux d'amis	Les réseaux de la coopérative	Les réponses à des appels d'offre	En proposant toi-même des projets	Par le partage de prestations avec d'autres membres de la coop.
70	As-tu des difficultés à vendre tes produits et/ou prestations au prix souhaité ?	oui	oui plutôt	plutôt non	non	Non concerné.e	
71	Je réponds à des marchés publics avec d'autres entrepreneurs.euses	Plus de 4 fois par an	Entre 1 à 3 fois par an	Jamais			
72	Je fais des prestations internes avec d'autres entrepreneurs.ses	Régulièrement (plus de 4 fois par an)	De temps à autre (entre 1 à 3 fois par an)	Jamais			
73	Je réalise des prestations pour le compte de la structure "mission structure"	Régulièrement (plus de 4 fois par an)	De temps à autre (entre 1 à 3 fois par an)	Jamais			

74	Participer à la vie de l'entreprise, correspond pour toi principalement pour toi (3 réponses possibles)	au paiement de ta contribution financière principalement	en partie au paiement de ma contribution financière mais pas uniquement	au vote en assemblée générale	à l'implication dans les différents groupes de travail	à l'implication dans les groupes locaux	au fait de se tenir informé.e et au courant de la vie de l'entreprise
75	Au cours de ton parcours au sein d'Oxalis, as-tu déjà (plusieurs réponses possibles) :	été membre du CA (conseil d'administration)	été membre du CSE (conseil social économique)	participé à un groupe de travail sur un sujet concernant l'ensemble de la coopérative	assuré une mission structure		
76	Quelles sont les principales motivations qui t'ont poussées à t'investir dans une de ces instances/de ces espaces (3 réponses possibles) ?	Je considère que cela fait partie de mon engagement dans la coopérative	Cela contribue à donner du sens à mon travail	Cela me permet d'apprendre beaucoup de choses	C'est un plaisir	Cela m'a apporté un complément financier	Cela me permet de rencontrer d'autres coopérateurs.es
77	{motivations principales} Merci de préciser						
78	A ton groupe local	jamais	parfois	souvent	très régulièrement		
79	A l'Assemblée générale	jamais	parfois	souvent	très régulièrement		
80	A la Bigre rencontre	jamais	parfois	souvent	très régulièrement		
81	A des groupes de travail thématiques	jamais	parfois	souvent	très régulièrement		
82	Quels sont selon toi les principaux freins à ta participation à la vie de l'entreprise (3 réponses maximum) ?	Le manque de temps	Le manque d'information	La distance géographique	Le manque d'intérêt	Une rétribution financière trop basse (pour les missions structures-participation au groupe de travail)	Autre
83	Précisez						
84	A combien estimes-tu le temps que tu passes pour participer à la vie de la						

	coopérative (par mois en heure) ?						
85	sortir de chez soi	oui tout à fait	plutôt oui	plutôt non	non pas du tout		
86	rencontrer des gens	oui tout à fait	plutôt oui	plutôt non	non pas du tout		
87	avoir des revenus	oui tout à fait	plutôt oui	plutôt non	non pas du tout		
88	se sentir utile	oui tout à fait	plutôt oui	plutôt non	non pas du tout		
89	avoir des horaires qui permettent du temps pour soi et pour sa famille	oui tout à fait	plutôt oui	plutôt non	non pas du tout		
90	avoir une grande liberté dans le travail	oui tout à fait	plutôt oui	plutôt non	non pas du tout		
91	Actuellement, dirais-tu que dans ta vie en général, ton travail :	est plus important que tout le reste	est très important, mais autant que d'autres choses (vie familiale, vie personnelle, vie sociale...)	est assez important, mais moins que d'autres choses (vie familiale, vie personnelle, vie sociale...)	n'a que peu d'importance		
92	As-tu le sentiment de pouvoir garder du temps pour toi ?	oui tout à fait	plutôt oui	plutôt non	non pas du tout		
93	de faire de nouvelles activités	oui tout à fait	oui plutôt	plutôt non	non pas du tout		
94	de consacrer plus de temps à la ta famille/tes amis	oui tout à fait	oui plutôt	plutôt non	non pas du tout		
95	de t'investir dans une association/une structure	oui tout à fait	oui plutôt	plutôt non	non pas du tout		
96	Est-ce tu pratiques des activités (plusieurs réponses possibles) :	sportives	culturelles	manuelles/créatives	autres activités	je n'en pratique pas	
97	Es-tu investi(e) : (plusieurs réponses possibles)	dans une association sportive ou un club sportif	dans groupement syndical ou professionnel (groupe d'anciens diplômés par exemple)	dans une association culturelle ou musicale	dans une association de parents d'élèves	dans une association à but humanitaire, religieuse ou politique	d'autres types d'organisation

98	Combien de semaines de vacances as-tu prises en 2021 ?	Une semaine ou moins	Entre 2 et 3 semaines	Entre 4 et 5 semaines	Entre 5 et 7 semaines	Plus de 7 semaines	
99	Est-ce que cela te semble suffisant ?	oui	plutôt oui	plutôt non	non		
100	Valeur 1						
101	Valeur 2						
102	Valeur 3						