

# Les collectifs de travailleurs autonomes au sein des CAE : de la collaboration... à la coopération ?

Maya Leclercq et Séverine Romanowski  
Août 2018

*Cet article a été écrit et présenté pour le workshop de recherche interdisciplinaire organisé par la Fabrique des Territoires Innovants (FTI), le 14 septembre 2018 à la CGSCOP.  
Cette rencontre était le séminaire final du cycle de recherche sur "le collaboratif, un champ mouvant : théories, méthodes et enjeux".*

## Introduction

Nous, Séverine Romanowski et Maya Leclercq, entrepreneures au sein de la Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE) Grands Ensemble, proposons dans le cadre de cet atelier de recherche, une lecture du couple coopération / collaboration à partir de nos propres expériences et observations.

Les CAE peuvent être définies comme des coopératives de travail regroupant des personnes en situation de travail autonome qui mutualisent ainsi, à différents degrés, leurs « outils de travail ». Les CAE sont également considérées comme un projet politique, revendiquant la fin du rapport de subordination en entreprise, tout en permettant aux travailleurs autonomes de bénéficier du régime du salariat.

Les CAE sont au nombre d'une centaine en France<sup>1</sup> et sont très diverses dans leur taille et mode de fonctionnement. Elles sont ainsi un terrain d'observation vaste et extrêmement riche concernant les nouvelles formes de travail indépendant, qui commencent à faire l'objet de travaux de recherche (Bureau et Corsani 2015 ; La Manufacture Coopérative 2014; Sangiorgio et Veyer 2009 ; Stervinou et Noël 2008 ; Veyer et Sangiorgio 2006).

Dans certaines CAE, des entrepreneurs se regroupent, sur la base de leurs ressemblances ou de leurs complémentarités, en matière de méthodes, d'approches. Ces collaborations, formes de « collectifs dans le collectif », vont de l'organisation de rencontres régulières pour partager de l'information à la réponse commune à des appels d'offre voire à la structuration du groupement autour d'une marque commune.

Nous avons pris le parti d'analyser ici plus finement les pratiques de deux de ces groupes présents au sein de la CAE Grands Ensemble (Démarches Participatives, auquel nous sommes rattachées, et Bien Fait pour ta Com), que nous désignons comme des collectifs de travailleurs autonomes, pour comprendre ce qui pouvait distinguer, dans ce contexte, la collaboration de la coopération.

## Les CAE et l'accompagnement collectif des entrepreneurs salariés

Dès le début, les CAE ont proposé des services allant bien au-delà du seul portage salarial, cherchant à explorer de nouvelles formes d'emploi et de travail. De leur côté, si nombre

---

<sup>1</sup> Informations issues des deux fédérations françaises de CAE : « Coopéa, association nationale des coopératives d'activités et d'entrepreneurs ». s. d. <http://copea.fr/>. et « Coopérer pour entreprendre ». s. d. <https://www.cooperer.coop>.

d'entrepreneurs salariés les rejoignent pour bénéficier de ce service, ils en attendent aussi une approche plus collective de leur expérience de travailleur indépendant.

Cette rencontre d'intérêts communs produit des expérimentations et une réflexion participative sur les modalités qui permettent aux individus de reformer des "collectifs de travail" d'un genre nouveau, naviguant entre recherche d'une plus grande coopération et exercices pratiques de collaboration.

Les CAE regroupées au sein de Bigre, une mutuelle de CAE fédérant 25 structures et plus de 7000 salariés, ont partagé à partir de 2015 leurs expériences dans l'accompagnement de ces dynamiques collectives et nous disposons aujourd'hui d'une première typologie de ces formes d'organisation collective (Bureau et Corsani 2015), que nous mobilisons pour donner un cadre de référence à notre "recherche-action" :

- les collectifs/groupes projets
- les collectifs/groupes métiers
- les collectifs de production ou groupe de marque

Selon les CAE, la participation à ces groupes est encouragée (c'est le cas de SMartfr / Grands Ensemble) ou posée comme une étape indispensable à son intégration dans la coopérative (c'est le cas par exemple pour Oxalis). Mais la coopération y est toujours présentée comme un vecteur du développement économique des entrepreneurs salariés.

## **Le groupe « démarches participatives »**

Dès le début de son existence, en octobre 2016, le groupe s'inscrit dans la démarche initiée au sein de Bigre et suit l'actualité du groupe "grand frère" chez Oxalis. Les premières réunions sont pilotées et animées par une salariée de la coopérative. Trois principales attentes sont exprimées par les premiers membres du groupe : développer son activité notamment en répondant à des appels d'offre, partager/échanger des ressources et l'envie de faire à plusieurs (que l'on retrouve sous les mots synergies, communs ou coopération). Le groupe se dote, par l'intermédiaire de la CAE, d'un outil commun de recensement des marchés publics (pour « faire ensemble » et « produire ensemble ») et d'une mailing liste (pour partager et échanger des ressources) en vue d'atteindre ces objectifs.

Le groupe se confronte ensuite aux questions d'organisation : comment articuler, agencer les expertises et compétences individuelles pour produire une réponse cohérente à un appel d'offre ? Deux pistes sont alors discutées : partir d'une clarification des expertises individuelles ou afficher ses intentions par rapport à l'analyse des besoins d'un appel d'offre (système pratiqué par Oxalis). Le groupe choisit d'approfondir l'interconnaissance et l'analyse des expertises en s'appuyant sur cette représentation partagée : "Plus on va se connaître, plus on aura envie de travailler ensemble mais chacun doit d'abord travailler sur sa propre expertise." On retrouve là une caractéristique propre au groupe démarches participatives qui rassemble des consultants intervenant sur un champs lui aussi mouvant et certains d'entre eux n'ont pas encore stabilisé leur offre commerciale.

Le groupe met en place en septembre 2017 un agenda perpétuel (3ème lundi du mois de 10h à 12h) facilitant la lisibilité des réunions mensuelles. La forme des réunions s'affine également pour intégrer les spécificités de ce temps d'échange : désignation d'un facilitateur qui change à chaque réunion, respect d'un temps court mais indispensable d'inclusion et d'actualité et un autre de partage de ressources, de connaissances ou d'outils. Les réunions mensuelles sont souvent riches en partage d'informations et de bons tuyaux pour l'activité des uns et des autres, c'est cette richesse qui permet au groupe de se maintenir dans la durée, chacun dépassant ainsi ses

frustrations individuelles concernant l'organisation, la productivité du groupe ou l'assurance de partager des valeurs communes.

En effet, la question de la création de valeur marchande du groupe revient régulièrement à l'ordre du jour, souvent corrélée aux inquiétudes des membres concernant leur activité économique. Tout comme la question "qui fait partie du groupe ?", elle semble destinée à ne jamais trouver de réponse... Nombre de propositions ou même de décisions ne verront pas le jour ou ne seront pas suivies d'effet. Posées dans le feu de la discussion, elles ne rencontrent pas l'énergie nécessaire à leur formalisation mais nous posons aussi comme hypothèse que ces décisions ne répondent finalement pas à un besoin dans *l'ici et maintenant* du collectif. C'est aussi un des indicateurs d'un collectif qui mobilise le mode collaboratif plus que la coopération... L'autorité étant partagée entre les membres, aucune obligation, aucun contrôle ne vient rappeler à l'ordre les individus et les réunions produisent finalement peu de décisions au sens de validation collective d'une mise en action.

Enfin, en juin 2018, lors d'une réunion mensuelle, une nouvelle définition du groupe émerge (encadré).

Le groupe démarches participatives est un groupe ouvert, à géométrie variable, composé actuellement d'une vingtaine de personnes. Les membres ont tous des métiers différents, mais au sein du groupe, nous travaillons à :

- Enrichir nos pratiques
- Développer une réflexion collective
- Favoriser la rencontre avec d'autres structures (avec le responsable du dispositif DLA en Hauts-de-France, la coopérative Lisode et d'autres prévus à la rentrée 2018)
- Répondre collectivement à des appels d'offre
- Apporter sa contribution au groupe
- Et ceci sans engagement individuel, en dehors d'une procédure mise en place concernant la réponse aux appels d'offre.

*Présentation du groupe lors de la réunion mensuelle de juin 2018, Grands Ensemble, Lille*

Selon nous, cette définition montre que le groupe bascule dans un fonctionnement plus collaboratif, processus accéléré par l'arrivée et la participation active de nouveaux entrepreneurs.

### **Le groupe « bien fait pour ta Com »**

Le groupe « Bien Fait pour ta Com » (BFPTC), composé principalement de professionnels de la communication, voit le jour en 2014, sous la forme d'un collectif de production qui choisit de se doter d'une marque, d'une offre de services mais choisit aussi de collaborer sur des projets plus conséquents. Dès le lancement du groupe, un des enjeux de ce collectif de travailleurs autonomes est de « concilier aspiration à l'autonomie et volonté d'intégrer un collectif. Chez BFPTC, tous les membres doivent rester libres de s'investir ou non selon leurs envies et disponibilités (...). Leurs contributions peuvent varier tout au long de l'année en fonction des priorités des uns et des autres. » (Gregoire 2016 : 2)

Autre particularité du groupe, que l'on retrouve dans nombre de collectifs de travailleurs autonomes, est qu'il est organisé de manière totalement horizontale, bien que, de manière ponctuelle ou plus durable, un rôle de facilitateur ou d'animateur puisse être attribué à l'un ou plusieurs des membres du groupe. Ce mode d'organisation, exempt de tout lien de subordination,

est à notre sens l'un des éléments clefs de la définition de la collaboration, venant ainsi compléter la notion de « participation à l'élaboration d'une oeuvre commune », soulignée dans l'appel à proposition de la Fabrique des Territoires Innovants (2018).

Une fois cette définition et ce cadre posés, l'enjeu reste néanmoins « de trouver un modèle organisationnel et des règles de fonctionnement permettant de réguler les relations entre les membres tout en préservant leur autonomie » (Gregoire ibidem)

Pour cela, le modèle organisationnel distingue fonctions de production et fonction support. Les fonctions support recouvrent la communication, la comptabilité et la coordination mais doivent être partagées équitablement. Pour cela, le groupe veille à une répartition équilibrée, parfois à durée déterminée, mais toujours volontaire des rôles. Il s'agit là d'un principe clé des modèles organisationnels horizontaux, qui pose néanmoins parfois quelques difficultés, comme le souligne l'une des membres du collectif que nous avons interrogée en parlant des chefs de projet : « Comme on est sur un axe horizontal, c'est compliqué de faire autorité... Donc on est en train de voir comment travailler cette notion de fiche de poste entre guillemets, de chef de projet, et les différentes façons de suivre les projets (...). On est dans ces modèles horizontaux, quand il y a des zones de frictions, de frottement, c'est quelqu'un qui va veiller à trouver la solution dans la re-répartition, en fait c'est quelqu'un qui fait de la facilitation... On est dans la facilitation, mais en fait c'est un rôle de répartiteur... c'est ça ! Il veille essentiellement à la répartition... la répartition de l'énergie » (Communication personnelle, août 2018).

Ce témoignage montre que les difficultés liées au modèle horizontal et à l'absence de subordination et d'autorité au sein du collectif se résolvent avec le développement d'un nouveau modèle organisationnel plus souple, basé sur les notions de « rôles » qui remplacent la « fiche de poste », à l'instar de ce que l'on peut retrouver dans d'autres modèles émergents du management libéré, comme l'holocratie.

Par ailleurs, la répartition de la valeur ajoutée produite et la valorisation de l'investissement de chacun est un élément essentiel au sein d'un groupe de travailleurs autonomes ; définie à la fois comme une force et une faiblesse du groupe BFPTC. « La grosse difficulté qu'on a, c'est qu'on a envie de garder le fonctionnement, ce qu'on a, au sein de la coopérative Grands Ensemble, et de garder ce qui fait notre genèse et ce qui fait notre force, c'est qu'on est un collectif d'indépendant, c'est que chacun garde son activité individuelle en dehors, ou dans le collectif (...). On cherche une forme juridique qui permettrait de garder une marque collective et en même temps de permettre à chaque individu de s'épanouir dans BFPTC mais surtout en dehors de la structure et de garder une activité indépendante. » (Communication personnelle, août 2018). Le collectif se dirige en effet vers la création d'une coopérative autonome, c'est-à-dire la sortie de la CAE Grands Ensemble... Et donc un retour à une forme plus classique de coopération.

## **Coopération et collaboration : éléments distinctifs et analyse des interactions**

L'analyse de l'historique et du fonctionnement croisé de ces deux groupes de travailleurs autonomes nous permet ainsi d'avancer quelques hypothèses concernant les ingrédients pour réussir un collectif de production entre entrepreneurs autonomes :

- L'adhésion : adhésion à des valeurs communes (simplifiée a priori quand ce collectif se construit au sein d'une CAE) et rejet du salariat classique
- La production : une ambition commune de développement économique (en opposition au simple partage d'expériences)

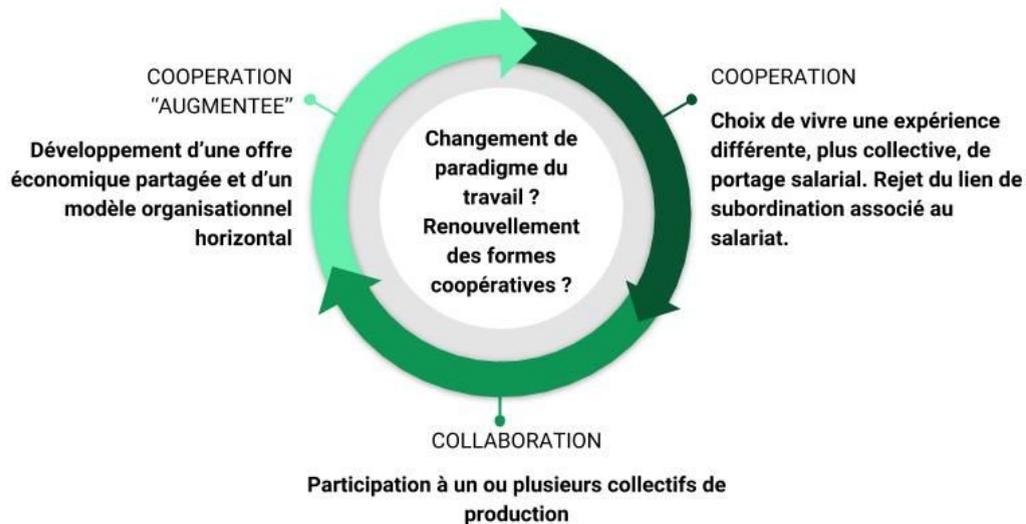
- La présence d'une fonction de facilitation
- La structuration : définition d'un modèle organisationnel, voire, à termes, une envie de structuration collective au sens d'une « filière » productive.

Ces deux exemples de collectifs de travailleurs autonomes, naviguant entre les trois types de groupes identifiés (groupe projet, groupe métier et groupe de marque ou collectif de production) nous amènent également à proposer de nouveaux éléments de définition et de distinction des notions de collaboration et de coopération, dont nous proposons une première lecture sous la forme du tableau suivant :

Collaboration fil conducteur = action productive	Coopération fil conducteur = relations de pouvoir équilibrées
<p>Elle implique forcément une production collective.</p> <p>Elle s'appuie sur une <b>communauté de pairs</b> sans établissement de règles préalables en dehors du choix des outils partagés qui permettent de produire collectivement.</p> <p>Le recours aux outils numériques est important, ils facilitent l'agrégation et l'agencement des contributions individuelles et permettent une désynchronisation du travail.</p> <p>La <b>logique du "faire"</b> s'appuie sur des contributions spontanées, volontaires et donc potentiellement excluantes à l'entrée.</p> <p>En revanche, le collectif fonctionnant en <b>autogestion</b>, sans aucune forme de subordination ou de hiérarchie, il construit ses arrangements relationnels par ajustement mutuel s'appuyant sur l'intermédiation de l'objet produit et de l'outil utilisé.</p> <p>C'est l'intérêt individuel de chacun dans l'oeuvre qui est moteur.</p> <p>Les groupes projet sont des espaces de collaboration.</p>	<p>Elle implique forcément l'existence de règles définissant les relations entre les acteurs, quelle que soit la finalité de cette relation.</p> <p>C'est une <b>approche relationnelle</b> plutôt égalitariste qui va veiller à maintenir un équilibre des pouvoirs et/ou des ressources entre les acteurs en établissant des <b>règles de gouvernance</b>.</p> <p>Elle s'appuie souvent sur une matérialisation de type juridique, sous la forme de charte, contrats, règlements ou statuts plus ou moins contraignante.</p> <p>Elle inclut tous les acteurs et veille à maintenir cette <b>inclusion</b> quelques soient leurs contributions tant que les règles sont respectées.</p> <p>Une coopération rassemble des acteurs qui se reconnaissent des <b>intérêts partagés</b> et choisissent de s'épauler sous des formes qui peuvent être très diverses.</p> <p>Les groupes métiers sont des espaces de coopération puisque les entrepreneurs salariés y mutualisent des ressources matérielles ou immatérielles et se reconnaissent des intérêts communs.</p>

Si les pratiques des groupes projet s'inscrivent plus directement dans la collaboration, et celles des groupes métiers dans la coopération, la troisième forme d'organisation collective au sein des groupes de travailleurs autonomes, les groupes de marque ou les collectifs de production, mobilisent fortement la collaboration dans une première étape et ont également recours à des dispositifs de coopération pour pérenniser les résultats de leur collaboration. Dans ce cas de figure, chaque collectif invente une alchimie complexe qui peut se comparer à une boucle

rétroactive où la coopération est le point de départ puis le point d'arrivée "augmenté" par l'expérience collaborative. Ainsi, les interactions complexes constatées entre coopération et collaboration nous permettent d'avancer que l'une n'exclut pas l'autre.



Nous pouvons émettre l'hypothèse que le couple coopération/collaboration constitue une des boucles rétroactives d'un changement de paradigme en cours, les collectifs de travailleurs autonomes seraient les laboratoires d'un mode organisationnel émergent dont nous pouvons trouver d'autres indices dans la littérature sur l'avenir du travail et de l'entreprise.

Cette forme de coopération "augmentée", qui émerge dans notre exemple, croise ainsi la réflexion sur les communs productifs que Thomas Coutrot (2018) définit comme un "ensemble de règles définies par une communauté en vue de produire et de partager des ressources de façon collaborative et durable". Elle interroge les systèmes de production à la fois sur le travail et les formes d'organisation économique, notamment coopératives.

### Les auteures :



Séverine Romanowski  
 Consultante Design et management des organisations  
 Coopératrice de la CAE Grands Ensemble, Lille  
 sev.romanowski@gmail.com



Maya Leclercq, socio-anthropologue  
 Sociotopie, Atelier de Sciences Humaines et Sociales Appliquées  
 Coopératrice de la CAE Grands Ensemble, Lille  
 Chercheure associée au CLERSE – Université de Lille 1  
[maya.leclercq@sociotopie.fr](mailto:maya.leclercq@sociotopie.fr)

## Références Bibliographiques

Bureau, Marie-Christine et Corsani, Antonella. 2015. « Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle », *Revue Française de Socio-Économie*, n° 15, n° 1, p. 213.

Coutrot, Thomas. 2018. *Libérer le travail: pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*. Paris: Éditions du Seuil.

Gregoire, Maud. 2016. *Jouer perso ou collectif ? Les leçons d'une expérience en cours*. Smart.

La Fabrique des Territoires Innovants. 2018. « Workshop de recherche interdisciplinaire. Le collaboratif, un champ mouvant : théories, méthodes et enjeux. 2017-2018 ».

La Manufacture coopérative. 2014. *Faire société, le choix des coopératives*. Bellecombe-en-Bauges: Éd. du Croquant.

Sangiorgio, Joseph et Veyer, Stéphane. 2009. « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », *Projectics / Proyética / Projectique*, vol. 1, n° 1, p. 51.

Stervinou, Sandrine et Noël, Christine. 2008. « Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable », *Management & Avenir*, vol. 20, n° 6, p. 65.

Veyer, Stéphane et Sangiorgio, Joseph. 2006. « L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2, p. 89.