

COMPTE-RENDU

Rencontre

Nouvelles formes d'emploi

« Transformer l'emploi,
redonner du sens au travail »



SOMMAIRE

4	INTRODUCTION
6	TABLE-RONDE 1 - REDONNER DU SENS AU TRAVAIL
7	Individualisation, organisation pyramidale & retour au collectif
8	Un modèle suédois inspirant
8	Qualité de vie au travail & performance économique
9	Qualité de vie au travail & qualité de service
10	Moins de moyens, plus d'exigences
10	Dialogue social, qualité de vie au travail & rentabilité
11	Les transformations liées au numérique
11	Une coopérative internationale : le groupe Up
12	La progression de l'ouverture du capital social
12	D'un groupe capitaliste à l'ESS
13	Un tiers-lieu coopératif multifonction
15	Interactions avec le public
16	TABLE-RONDE 2 - TRANSFORMER L'EMPLOI
17	Les transformations liées au numérique
18	Des chauffeurs Uber en Scop, pourquoi pas
18	Sécurisation des parcours & souplesse
19	Le collectif au service des artistes
20	La première mutuelle de travail associée
20	Reconnaissance de différentes formes de travail
21	Au-delà du Compte Personnel d'Activité (CPA)
22	La CAE : apprendre à devenir entrepreneur
22	Alternative à l'uberisation
23	Interactions avec le public
24	CONCLUSION

INTRODUCTION

Alain MONTARANT - Président de la Macif

Hugues SIBILLE - Président du Labo de l'ESS

Christiane DEMONTÈS - Présidente du groupe Nouvelles Formes d'Emploi (NFE)
au Labo de l'ESS

Alain Montarant souligne que le Labo de l'ESS est chez lui dans cet auditorium de la Macif, véritable lieu d'accueil pour les partenaires de l'ESS, leurs réflexions et leurs travaux. La Macif et le Labo de l'ESS partagent de nombreuses valeurs communes, notamment « *la proximité dans les territoires* » (avec l'élection prochaine de « *délégués de proximité* ») et la place de « *l'humain au coeur des projets* ». Selon lui faire le lien entre les idées, les propositions et le terrain, à savoir les actions concrètes, demeure essentiel. C'est un autre point commun entre la Macif et le Labo. Enfin, il remercie **Hugues Sibille** pour son engagement au sein de l'ESS et pour cette initiative nécessaire pour affirmer encore plus la place des entreprises de l'économie sociale en matière d'emploi, encore un point commun dans les actions initiées tant par la Macif que le Labo.

Hugues Sibille en demeure convaincu puisqu'il l'observe au quotidien : « *Porteuse d'innovations, d'expérimentations de terrain, l'ESS permet d'engendrer des transformations sociales* ». Le président du Labo de l'ESS considère, au sein de Paris, le siège de la Macif comme une sorte de maison de l'économie sociale. Cette salle comble prouve bien l'engouement pour les questions portées par l'ESS. « *À partir des constats effectués dans le cadre de nos travaux sur la révolution digitale, sur le "choc collaboratif", ce choc que l'économie collaborative produit dans notre société quant aux mutations qu'elle implique sur l'emploi et le travail, nous avons décidé que le Labo ne pouvait être absent des débats sur l'emploi, nourris par nos remontées de terrain, les expériences de Coopératives d'activité et d'emploi, de Groupement d'Employeurs, de Pôle territoriaux de coopération économique, etc.* »

« *Je suis fier que **Christiane Demontès** qui a eu des responsabilités politiques importantes, sénatrice, maire, présidente du Conseil national de l'activité économique (CNIAE), ait accepté de présider ce groupe de travail, appuyée par **Anne Kuvuari*** », autrice et documentariste spécialiste de l'emploi.



Présentation de la publication « Transformer l'emploi, redonner du sens au travail »

Christiane Demontès contextualise : le salariat qui est « *une construction historique* », est aujourd'hui bousculé par les usages numériques, la mondialisation et la financiarisation de l'économie. Mais « *sa fin n'est pas programmée* ». Quelques bilans chiffrés : s'il représente 90% de l'emploi, depuis 6 ans le salariat ne progresse plus. Plus de 3 millions de personnes ont un statut d'indépendant et autant ont un statut précaire (sur 26 millions, au total). Les formes hybrides d'emploi augmentent (portage salarial, auto-entrepreneuriat, CAE...). Nous assistons à une multiplication de personnes en situation de pluriactivité et à la discontinuité croissante des parcours. Enfin, « *le travail perd de son sens et se dégrade. Il fait souffrir un certain nombre de citoyens. (...) Pour redonner du sens au travail, nous souhaitons que les innovations de l'ESS infusent dans les politiques de l'emploi* ».

Pour un emploi de qualité, 4 dimensions doivent coexister :

- le **contrat** (de travail ou de prestation de biens et de services) ;
- la **protection individuelle et collective** (santé, chômage, formation, retraite) ;
- le **collectif** (de travail et de négociation) ;
- le **sens du travail** (Quelle finalité de mon emploi ? Quelles conditions de travail ? Quel management ?...)





TABLE-RONDE

1.

REDONNER DU SENS AU TRAVAIL

Émilie BOURDU - *Chef de projet à La Fabrique de l'industrie, co-auteurice de l'étude Qualité de vie au travail : levier de la compétitivité (2016)*

Thomas DELPECH – *Délégué général à la Fondation du Groupe UP*

Emmanuelle PARADIS – *Chef de projet Prévention & santé au travail, mutuelle Chorum*

Elie PREVERAL – *Co-gérant de la coopérative Pointcarré*

Jean-François POUPARD – *Directeur du cabinet Syndex*

Les tables rondes sont animées par **Philippe BERTRAND**, journaliste, producteur et animateur de l'émission Carnets de campagne sur France Inter.

Individualisation, organisation pyramidale & retour au collectif

La réflexion menée au cours de cette Rencontre, dans le cadre de notre groupe de travail Nouvelles Formes d'Emploi (NFE), vise à redonner du sens au travail, questionner ses évolutions et ses transformations, replacer son utilité et la notion de plaisir au coeur du débat, en commençant par s'intéresser au collectif.

Selon **Émilie Bourdu**, malgré « *l'individualisation* » croissante dans l'organisation de la société, notamment « *les individualités qui s'expriment dans l'entreprise* », la notion de collectif est nécessairement très présente dans le milieu de l'industrie. L'organisation pyramidale y est une récurrence qui ne sert pas toujours le collectif, fait cependant remarquer **Philippe Bertrand**.

Émilie Bourdu reconnaît : « *En France, on est très attaché à des modes de fonctionnement taylorien et on a du mal encore à s'en dégager, si on observe les chiffres et les expériences d'Anne Kunuari* », auteurice et documentariste spécialiste de l'emploi.

Cependant, des entreprises de tailles variées, y compris de grands groupes, expérimentent de nouvelles formes de management après avoir analysé les limites du modèle pyramidal.

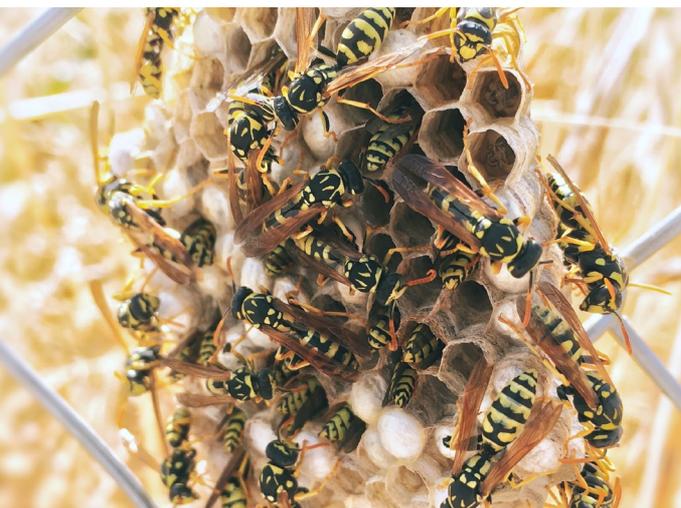
« *L'entreprise libérée* » qui mise sur l'auto-détermination est « *une forme organisationnelle dans laquelle les salariés sont totalement libres et responsables dans des actions qu'ils jugent bon – eux et non leur patron – d'entreprendre* ». Le cadre de vie des salariés en serait amélioré, la satisfaction professionnelle et l'estime de soi retrouvées. Michelin, par exemple en est précurseur avec ses îlots de production transformés sous forme d' « *organisations responsabilisantes* ».



Un modèle suédois inspirant

Au regard des transformations du travail, le modèle suédois aurait beaucoup à nous apporter. Depuis les années 1990, la Suède suscite l'intérêt des observateurs par sa vitalité économique, la résistance de sa base industrielle et l'assainissement de ses comptes publics. « *On en oublierait presque que le pays a connu une grave crise économique au début des années 1990 qui l'a poussé à revoir en profondeur l'organisation de son modèle social* ». La Fabrique de l'industrie a notamment étudié l'état du dialogue social, de l'innovation dans le pays, les politiques de l'emploi, la fiscalité et leurs effets sur la croissance. **Émilie Bourdu** rappelle que les Suédois sont très attachés au collectif et entretiennent une culture de l'égalitarisme dès l'enfance, qui se transpose dans l'entreprise; une valeur inspirante pour la France.

Qualité de vie au travail & performance économique



Redonner du sens au travail passe par la possibilité pour les salariés d'organiser leurs tâches comme bon leur semble, d'être autonomes et d'être impliqués dans la gouvernance en participant « *aux décisions stratégiques de l'entreprise* ». **Émilie Bourdu** reconnaît l'enjeu de compétitivité à travers cette tendance à « *miser sur le capital humain* » : « *Pour monter en gamme, il est impossible de ne pas se préoccuper de la question de la qualité de vie au travail* », cela va de pair avec la capacité à « *offrir des produits et services de bonne qualité et établir de bonnes relations avec les clients* ».

Du point de vue de cette défenseuse de l'industrie, les Scop sont « *des formes d'organisations responsabilisantes* ». L'ESS est ainsi une voie possible de « *démocratisation en entreprise* ». **Philippe Bertrand** rappelle que l'idée du rapport NFE est de « *décloisonner* » les pratiques de l'ESS, dans la continuité de la Loi relative à l'ESS du 31 juillet 2014.

Qualité de vie au travail & qualité de service

Emmanuelle Paradis est Chef de projet Prévention et santé au travail chez Chorum, mutuelle de prévoyance exclusivement dédiée à la protection sociale complémentaire des professionnels de l'ESS. Elle travaille plus spécialement au CIDES (Chorum Initiatives pour le Développement de l'Économie Sociale), centre de ressources et d'action pour le développement de la qualité de vie au travail, créé il y a 10 ans. Les adhérents sont issus des secteurs associatif, médicosocial, sanitaire, du service à domicile, de l'insertion, de l'animation... De nombreuses activités sont en relation directe avec l'utilisateur. « *La question du sens au travail s'incarne par des enjeux de bien-être et de santé au travail (...). Il a un lien direct avec l'utilité apportée au bénéficiaire* ».

Lancé avec l'appui technique de l'institut de sondages CSA et le soutien du ministère chargé de l'ESS et de la consommation, ce baromètre mené en 2016, a permis d'obtenir une vision croisée de 6 261 dirigeants et salariés d'associations (72 %), mutuelles (19 %), coopératives (3 %) ou fondations (1 %). Le 7 mars 2017, à l'occasion d'un événement organisé à l'Opéra Bastille de Paris, seront dévoilés les résultats du 2ème baromètre : Qualité de vie au travail et emploi durable : panorama & perspectives.

« *Le baromètre national qualité de vie dans l'ESS montre bien que ces questions de sens, de contenu des missions, de relation avec l'utilisateur sont déterminantes pour le bien-être et la motivation à poursuivre sa mission.* »

Emmanuelle Paradis, chef de projet prévention et santé chez Chorum



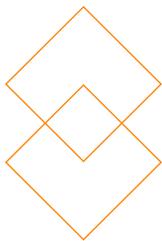
Moins de moyens, plus d'exigences

Mais cette notion est actuellement « mise à mal par une double exigence contradictoire : la première, extérieure, dictée par les lois sur les contenus des missions, le niveau renforcé de traçabilité, le temps plus long passé sur des nouveaux outils ou modes d'activités et la seconde exigence sur la restriction des moyens. »

Philippe Bertrand synthétise : « il faut être plus efficace avec moins de moyens ». De plus, coexistent « des exigences sociales très fortes, liées aux besoins divers du public et des exigences intrinsèques portées par les projets des structures ; mais également les projets des salariés, c'est-à-dire la qualité qu'on voudrait attribuer à son travail et l'écart avec la réalité, avec ce qu'on arrive véritablement à faire ».

Cependant, le secteur de l'ESS prouve ses capacités « à dépasser ces contraintes, à identifier des moyens alternatifs et à se donner des marges de manoeuvre ». Différentes formes d'organisations en sont la preuve.

Jean-François Poupard est directeur du cabinet Syndex, une Scop. À l'origine, c'est « la première société d'expertise comptable en France à passer en statut de coopérative. Elle a été créée au début des années 70 à l'initiative de la CFDT qui défendait l'idée de l'autogestion ». Dès le départ, elle a appliqué « des principes démocratiques : élection des dirigeants, vote des orientations stratégiques et non appropriation des résultats par les actionnaires ». Avec l'appui de la Confédération générale des Scop (CG Scop), Syndex s'est transformée en coopérative, en 2011.



Dialogue social, qualité de vie au travail & rentabilité

Les clients de Syndex apprécient que le cabinet applique ces valeurs en interne. Avec 2 000 missions par an dans de nombreux CE et CHSCT (Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, obligatoire au-delà de 50 salariés), « nous sommes des observateurs du dialogue social et nous faisons un constat : les entreprises dans lesquelles les salariés peuvent s'impliquer, que ce soit directement dans les coopératives, ou indirectement à travers leurs représentants, celles où il y a un dialogue social qui permet de vraies discussions sur le fond, sur l'évolution de l'entreprise, sur le travail, sur les métiers, sont des structures où il fait meilleur vivre et où on obtient de meilleurs résultats ».

A contrario, les entreprises dans lesquelles le dialogue social est très formel, « soit parce que les employeurs se voient obligés de donner des informations basiques, sans partager les décisions stratégiques, soit parfois, parce que les représentants du personnel sont dans des postures d'opposition systématique sans chercher réellement à dialoguer, sont celles qui se portent le moins bien ».

L'absence de dialogue social ne permet pas de faire face aux enjeux de crise ou de transformations, qu'elles soient liées au numérique ou à d'autres mutations sociétales.

« Quand nous travaillons pour un CE, explique Jean-François Poupard, notre objectif est de faire un diagnostic de la situation de l'entreprise, depuis son environnement, ses parts de marché, sa situation financière, sociale, ses problématiques et, au cours d'une situation de crise, de construire des alternatives, des contre-propositions pour limiter les dégâts. Sur la partie CHSCT, quand un projet important génère ou impacte les conditions de travail ou des risques psychosociaux, des accidents du travail ou des suicides, notre but est de tenter d'analyser ce qui a dysfonctionné pour proposer des améliorations aux salariés ».

Les transformations liées au numérique

Le numérique engendre différentes menaces sur lesquelles il faut rester vigilants : « *Des emplois sont détruits et d'autres sont créés.* » Premier enjeu très fort : l'employabilité et la formation professionnelle, car les emplois créés ne correspondent pas forcément aux mêmes compétences et qualifications que les emplois détruits. Deuxième enjeu qui impacte les conditions de travail : le numérique démultiplie les possibilités de travailler, et donc, fait perdre l'unicité du lieu de travail. Cela introduit le phénomène du "droit à la déconnexion" initié par la France, pionnière en la matière, pour éviter que les salariés soient sollicités 24/24h et 7/7 jours. Le fait de pouvoir travailler partout fait perdre le collectif avec les collègues. Le télétravail des salariés ou des travailleurs indépendants fait peser la menace du sens du collectif qu'il faut absolument maintenir ».



Une coopérative internationale : le groupe Up

Au sein du groupe Up, **Thomas Delpech** possède plusieurs casquettes. Il est à la fois salarié-sociétaire et syndicaliste Force Ouvrière. Il vient présenter la structure et expliquer son évolution dans le temps. Qu'est-ce qui a fait évoluer le groupe chèque Déjeuner en Groupe Up, fort d'environ 3 500 salariés, implanté dans 17 pays aujourd'hui ? Cette Scop, créée en 1964 par des syndicalistes ambitieuses alors de « *donner le droit à la pause déjeuner, tous les jours* »; une innovation sociale à l'époque, qui est désormais devenue un modèle économique. « *La logique du Groupe Up est d'entreprendre autrement et de réussir économiquement, une condition pour redonner du sens au quotidien* ». Dans ses obligations légales, la Scop doit garder des réserves et les réinvestir au bout de 5 ans, c'est ainsi qu'elle a fait des acquisitions au fil du temps.

L'implantation du groupe dans certains pays peut parfois prendre une tournure inattendue. En Hongrie, par exemple, le gouvernement du Premier ministre Viktor Orbán a récemment « *décrété de nationaliser l'activité* ».

La forme coopérative peut alors donner du sens à tous les collaborateurs : « *Nous nous étions engagés à reclasser 100 % des salariés hongrois qui n'entraient pas dans un modèle coopératif dans leur pays, et la maison mère coopérative française l'a fait.* »

Des valeurs « différenciantes »

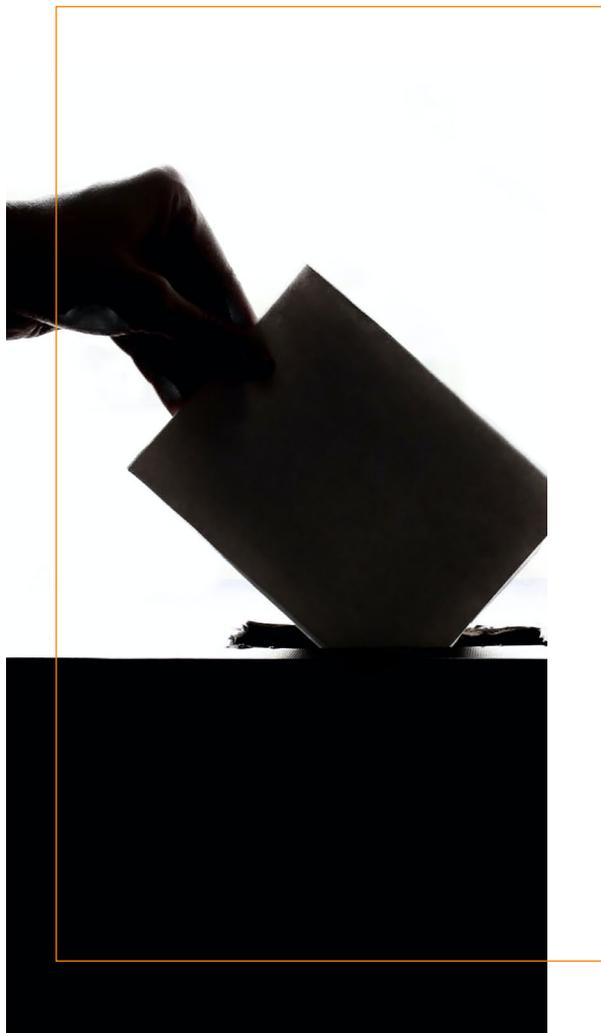
Sur un marché de services ultra concurrentiel, face à des groupes du CAC 40, propriétés de fonds de pension, la conviction du Groupe Up est, qu'à l'avenir, son modèle d'organisation coopératif qui fera la différence; une société qui appartient aux salariés, et dans laquelle on donne du sens au travail, avec une qualité de vie importante, et enfin une société dans laquelle existent transparence financière et prise démocratique de décisions.

La progression de l'ouverture du capital social

À l'origine, 100 % des salariés étaient sociétaires mais à force d'acquisitions, le chiffre tombe à 16 % sur le calcul consolidé de la totalité des pays à l'international. Le groupe prend conscience qu'il perd alors de son sens et commence à ressembler à ses concurrents. « *Un exercice démocratique a été mené pendant un an pour interroger les sociétaires de la maison mère : est-ce qu'on ouvre le capital social à nos collaborateurs français ? En France nous étions 400 sociétaires pour 1 300 salariés. Finalement, 88% ont voté pour faire passer ce nombre à plus de 800 salariés sociétaires qui partagent les responsabilités, les résultats... C'était une grande fierté ! Pour les dernières filiales françaises dont les salariés n'ont pas accès au capital, les modalités sont en cours d'étude. Dans la société d'aujourd'hui, avec l'individualisation, je pense que c'est cette recherche de sens qui a donné ce résultat. (...) Aujourd'hui, le groupe étudie une autre question : comment donner accès au capital social et à la décision dans d'autres pays* ».

D'un groupe capitaliste à l'autre

Philippe Bertrand rappelle que Thomas Delpech a fait ses premiers pas dans le groupe Coca-Cola. « *Je viens de la pure "marketing entreprise", s'amuse-t-il. Je viens d'une école de commerce où on ne sait même pas ce qu'est une Scop. Aujourd'hui, on l'explique notamment grâce à des programmes portés par l'AVISE qui font les liens entre l'ESS et les jeunes, c'est très important. (...) Je ne pensais pas rester dans le groupe UP mais j'ai trouvé du sens, un sens qu'il faut constamment continuer d'animer* ».



Un tiers-lieu coopératif multifonctions

« L'idée est née de permettre la valorisation d'une économie locale. Saint-Denis est un territoire marqué, même meurtri par son histoire, qui n'a pas bonne presse. L'idée est venue d'une réaction instinctive d'entrepreneurs, d'artisans, de makers, d'habitants qui croient que ce territoire est rempli de richesses, de personnes possédant des savoir-faire ayant envie d'entreprendre. »

Elie Préveral, gérant de la coopérative Pointcarré

Elie Préveral est gérant de Pointcarré, une coopérative de territoire de six salariés. Cet espace qualifié de tiers-lieux est à la fois un café avec une offre de produits locaux et bio, une boutique d'artisanat, un espace de coworking (une vingtaine de postes), un atelier fablab et des salles de formation, sur une surface totale de 500 M².

Ce lieu répond à plusieurs besoins du territoire : avec plus de 100 000 habitants, Saint-Denis n'avait pas d'espace de coworking alors que de nombreux indépendants et professions libérales travaillaient à domicile. « Le coworking propose alors un espace de socialisation, la possibilité de créer une communauté de travail pour des professions variées : traducteur, journaliste, sociologue, auteur, attaché de presse, graphiste, etc. Certains sont sous-traitants pour les grands groupes implantés sur la Plaine St-Denis ». Le fablab est orienté professionnel, avec des machines à commandes numériques. L'émergence de nombreuses « friches postindustrielles artistiques » sur le territoire a développé une communauté d'artisans d'environ 1 000 personnes.

Le gestionnaire met l'accent sur la vulnérabilité des modèles fonciers des tiers-lieux. « Ces activités ont un rythme lent de développement. Pour nous, le point d'équilibre se situe à 4 ans environ ». Pointcarré n'aurait donc pas pu naître sans assumer une grande partie d'endettement bancaire. « Les réseaux de la finance solidaire ont pleinement joué leur rôle : France Active, le crédit coopératif, la NEF... ».



L'une des préconisations du Labo dans sa publication NFE est la création d'une organisation nationale regroupant les tiers-lieux associatifs et/ou coopératifs.

Pour **Elie Préveral**, « *la première solidarité à recréer est celle des espaces communs* ». Travailler en solo engendre une précarisation, un isolement qui empêche d'accéder et de répondre à des appels d'offres collectivement avec d'autres corps de métier, des marchés qui entraînent à terme une rémunération correcte.

C'est aussi un espace de vie, d'échanges et de débats sur l'entrepreneuriat. Le rôle du collectif est de favoriser une meilleure information sur les différents statuts et leur protection sociale. Un auto-entrepreneur, alors qu'il a le statut « *le moins protégeant* » pourra ainsi plus aisément passer dans une Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE) ou un Groupement d'Employeur (GE). La CAE Coopaname fait d'ailleurs partie des cofondateurs de Pointcarré.



Problématique de financement

Un auditeur pointe la problématique des financements et cite l'exemple intéressant de deux coopératives en province, la Scop TI (coopérative ouvrière provençale de thé et infusions) et La Belle Aude (coopérative fabriquant des glaces) qui se sont rapprochées pour être plus compétitives et plus solides, pour pallier le ralentissement d'activités de l'une ou de l'autre.

Jean-François Poupard de Syndex étaye : « La loi a évolué, avec maintenant la possibilité d'intégrer des financeurs qui apportent des capitaux, tout en conservant le principe de la majorité des voix aux salariés. Cela évolue, mais c'est un enjeu important. Il y a des mécanismes de solidarité qui existent entre coopératives. La CG Scop a des fonds de secours et peut apporter des solutions en cas de problèmes ».

Les « responsables du bonheur »

Dans le public, Adrien Ferro de « Sagesse du numérique » aimerait recueillir l'avis d'Émilie Bourdu sur « les responsables du bonheur », nouveau poste qui émerge dans certaines entreprises et dont l'appellation lui semble « éthiquement grave ». Pour elle, au-delà du fait que le bonheur est subjectif, « ce n'est pas à l'entreprise d'assurer le bonheur des individus, elle doit plutôt s'intéresser au travail et à son organisation pour que les personnes puissent faire un bon travail dans de bonnes conditions ». Le seul fait d'avoir un « responsable du bonheur », « une table de ping-pong » ou « un massage une fois par semaine » n'est pas suffisant pour agir sur la qualité de vie au travail.



A photograph of a construction site during a renovation project. A worker is visible on a wooden ladder on the left side, working on a wall. The ceiling features exposed wooden beams and metal supports. On the right, a brick wall is partially visible, showing some red bricks and white mortar. The floor is cluttered with construction debris, including bricks, concrete blocks, and a metal tray filled with rubble. Two large circular overlays are present: a white one on the left and an orange one on the right, both containing text.

TABLE-RONDE

2.

TRANSFORMER L'EMPLOI

David CLUZEAU – Vice-président de L'UDES en charge des affaires sociales

Véronique DESCACQ – Secrétaire nationale adjointe CFDT

Sandrino GRACEFFA – auteur du livre *Refaire le monde ... du travail* (Editions REPAS, 2016), directeur du groupe coopératif Smart, cofondateur de Bigre !

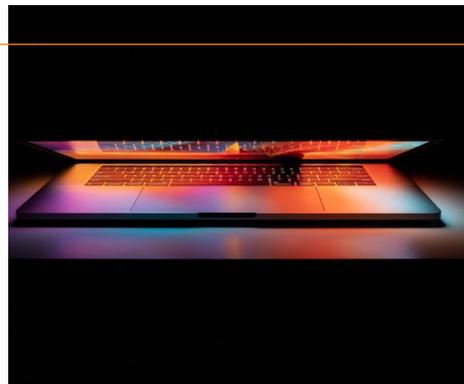
Karine LABAT-PAPIN – gérante de Coop'Alpha

Jérôme PIMOT – cofondateur du Collectif francilien des coursiers à vélo

Les transformations liées au numérique

Philippe Bertrand interroge Véronique Descacq sur les transformations liées au numérique et se demande si nous n'allons pas vers la fin du travail. *« On ne le croit pas et on ne l'espère pas non plus ! »* répond la représentante syndicale. *Nous pensons que nous traversons une phase, comme l'Histoire en a déjà connue, de transformation des activités. (...) Le numérique impacte à la fois l'emploi et la qualité de l'emploi, et (...) il y a de nombreux autres enjeux pour créer de nouvelles activités; par exemple, il y a des gisements d'emploi autour des biotechnologies, des nanotechnologies, de la transition environnementale. (...) Il y a des évolutions (...) comme l'allongement de la durée de vie qui n'est pas seulement synonyme de vieillissement, mais aussi de nouveaux comportements d'investissement des individus dans l'éducation, la culture, le lien social... ».*

Toute la mesure de ce phénomène n'a peut-être pas encore été prise, y compris le fait de *« repenser la ville, l'urbanisme, l'organisation du travail avec différentes phases d'emploi et de non emploi, pas forcément mal vécues. Aujourd'hui, il n'y a quasiment plus de parcours professionnels sans transition et passage par le chômage, ou par une activité non salariée ».*



Des chauffeurs Uber en Scop, pourquoi pas

Face à de nombreuses incertitudes, **Véronique Descacq** préfère envisager différentes sources de réflexions et de propositions, mais pas uniquement l'ESS. « L'ESS a des réponses, les Scop en sont une. Par exemple, pour répondre aux problématiques des VTC qui se confrontent à Uber, s'ils n'arrivent pas à obtenir ce qu'ils réclament, ils pourraient tout à fait imaginer de se débrouiller eux-mêmes en montant leur propre plateforme ». Il en sera justement question avec **Jérôme Pimot**.

Sécurisation des parcours & souplesse

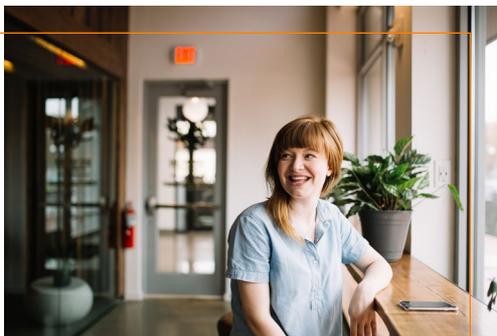
Pour cette observatrice, **Véronique Descacq**, des évolutions de l'emploi, « cela fait longtemps que l'on essaie de "bidouiller" à l'intérieur du salariat, pour flexibiliser un marché du travail et des règles qui ne se sont peut-être pas suffisamment assouplies. Ce qu'il faut plutôt imaginer, c'est comment on sécurise le parcours d'individus quel que soit leur statut ? » En effet, les travailleurs autonomes ont besoin de protection sociale (santé, outils de travail...) « L'une des pistes est le Compte Personnel d'Activités (CPA) dans lequel on a mis beaucoup de formation professionnelle. **Jean-François Poupard** a très bien expliqué pourquoi, face à la transformation des activités, à la nécessité de sécuriser les parcours, c'était l'enjeu majeur pour adapter les compétences et réduire les risques d'être au chômage ».

Au-delà du CPA, « ce qu'il manque, c'est également la possibilité d'épargner du temps, avec des usages dans des activités différentes, plus de souplesse, de choix. Cela nous paraît une évolution incontournable à venir. Pour l'instant, les représentants d'employeurs n'en veulent pas, alors que cela répond aux aspirations de la société mais aussi aux besoins de souplesse de leur entreprise. Ils seront amenés à y penser ».

Des valeurs « différenciantes »

La CFDT est très attentive à une dérive : « en protégeant l'individu dans son parcours, en externalisant, en quelque sorte, la protection de l'entreprise, qu'on n'en vienne pas à la "déresponsabiliser" complètement, à la fois dans l'employabilité des salariés qu'elle embauche, et dans leur protection sociale. C'est une alerte forte que je veux enfin émettre ».

Véronique Descacq n'est cependant pas du tout d'accord avec « l'éloge du statut d'intermittent » : « les entreprises dans ce système sont complètement déresponsabilisées, elles prennent les gens quand elles en ont besoin, elles les "jetent" quand elles n'en ont plus besoin. (...) Entre temps, elles ne s'inquiètent pas de savoir s'ils sont formés, s'ils ont une protection sociale, ou s'ils auront accès à un emploi, etc. De surcroît elles externalisent les coûts sur le reste de la société, ce qui n'est pas viable à long terme ».



Le collectif au service des artistes

SMart (Société Mutuelle pour artistes) est une « coopérative d'accompagnement et de gestion de projets créatifs ». Elle s'est d'abord constituée en 1998 en Belgique, pour guider les artistes, techniciens et intermittents face à la complexité administrative du secteur artistique. SMART, structure d'économie sociale (UES) naît en 2008, en France. En 2013, elle prend un second virage : ses sociétaires adoptent un mode de gouvernance coopératif basé sur le multi-sociétariat et modifient leurs statuts en Société Coopérative d'Intérêt Collectif (Scic) . Aujourd'hui, elle compte plus de 100 000 membres en Europe.

Sandrino Graceffa, Directeur de SMART, cofondateur de Bigre ! exprime son désaccord avec ce qui vient d'être dit sur l'intermittence, sur « la déresponsabilisation non pas des employeurs mais des donneurs d'ordre, quand il s'agit d'employer des travailleurs en discontinu, parce qu'en regardant les statistiques sur l'intermittence en France, on peut constater qu'il y a presque autant d'employeurs que d'employés (...). En matière de système qui permette d'accompagner ces emplois discontinus, il est préférable d'imaginer des organisations collectives, plutôt que de considérer tous les bénéficiaires ou les donneurs d'ordre comme des employeurs qu'ils ne peuvent pas être. »

Philippe Bertrand soulève le risque d'installation de cette précarité au sein même du collectif. **Sandrino Graceffa** le contredit : selon lui, les artistes parviennent à gagner leur vie et ne sont pas condamnés à la précarité, car le collectif offre davantage d'opportunités de travail et de solidarité.



La 1ère mutuelle de travail associée

Quatre Scop et une Scic, SMartFr, Coopaname, Oxalis, Grands Ensemble et Vecteur Activités se sont associés pour donner naissance à la première mutuelle de travail associée, « Bigre ! ». Elles se sont unies pour construire une entité commune de 7 000 personnes dans toute la France, à travers 25 établissements. Prenons l'exemple du redressement judiciaire, en juillet 2016, de l'enseigne Take eat easy, spécialisée dans la distribution de repas à vélo. Malgré une croissance forte, la start-up n'est pas parvenue à clôturer une troisième levée de fonds. « *Quand la plateforme Take eat easy a fermé, nous avons pu couvrir l'ensemble de rémunérations puisque chez nous, tous les travailleurs autonomes ou free-lance ont un statut de salarié. Donc sur deux semaines, nous avons été en mesure de couvrir 390 000 € d'impayés !* ».



Reconnaissance de différentes formes de travail

Lors des premières interactions avec la salle, un questionnement est resté en suspens. **Dominique Thierry** de France Bénévolat voulait revenir sur les définitions du Bureau International du travail concernant l'emploi domestique, rémunéré et bénévole. Comment articuler la complémentarité, la compensation ou parfois même, la concurrence entre ces deux dernières formes de travail ? **Philippe Bertrand** souhaite tenter d'y apporter des éléments de réponse. **Sandrino Graceffa** répond : « *Je connais de nombreuses personnes qui travaillent énormément mais qui n'ont pas d'emploi et qui ne sont pas suffisamment considérées* ».

« *Le débat autour du revenu universel me paraît extrêmement important, à la fois parce qu'il permet de renouveler notre volonté de poursuivre le progrès en matière de socle et de protection sociale, mais aussi parce qu'il ouvre des perspectives en matière de reconnaissance des autres formes de travail.* »

Sandrino Graceffa, auteur du livre Refaire le monde... du travail (Editions REPAS, 2016, directeur du groupe coopératif Smart, cofondateur de Bigre !

Au-delà du Compte personnel d'activité

L'UDES a participé au groupe de travail NFE. David Cluzeau y est chargé des affaires sociales. Il met l'accent sur la précarisation de l'emploi dans toutes les branches de l'ESS « *augmentation du temps partiel, de plus en plus de CDD et le recours aux emplois aidés* ». Il partage également ce qui a été dit par **Véronique Descacq** : « *il faut que nous ayons une réflexion qui relève du statut de l'actif, peu importe finalement sa situation au regard de l'emploi : contrat de travail, indépendant, dépendant économiquement, travailleur libéral, etc. Tout le monde connaît au moins une période de chômage dans sa vie aujourd'hui ; on peut aussi avoir envie de changer, de relever des défis. Comment peut-on assurer cette continuité dans les parcours professionnels ? C'est attacher des droits aux individus et non au contrat, à la situation. Cela signifie prolonger ce qui a commencé à être mis en oeuvre, le CPA (Compte personnel d'activité), mais aussi aller au-delà et avoir une vision plus complète des droits sociaux qu'on pourrait attacher à tous les individus pour accompagner les transitions. Cela renvoie à la question du revenu de base qui doit accompagner aussi cette création du statut de l'actif. (...) Et pourquoi ne pas proposer d'autres modèles contractuels qui effectivement, responsabilisent l'employeur ?* ».



La CAE : apprendre à devenir entrepreneur

Karine Labat-Papin vient de Gironde pour parler de l'expérience de Coop'Alpha. **Philippe Bertrand** s'interroge sur le principe de l'entrepreneuriat au sein d'une coopérative d'activités et d'emploi (CAE) : « *est-on véritablement entrepreneur ?* ». Pour cette défenseuse de la CAE, « *on apprend à le devenir si on souhaite l'apprendre. Cela peut être une personne sans emploi qui a une compétence, un métier ; ce sont aussi des personnes qui sont déjà en emploi mais s'ennuient et qui vont décider de se lancer dans l'aventure de l'entrepreneuriat, différemment* ».

La CAE permet de « *créer du lien, d'avoir un soutien logistique, des conseils par l'équipe support pour l'élaboration d'un devis ou la prospection commerciale, de se décharger administrativement pour se recentrer sur son coeur de métier. Il y a un changement de représentation qui est en train de se faire. On est souvent soit salarié, soit entrepreneur. Être entrepreneur-salarié, ça perturbe !* ».

Cette gérante de coopérative explique : « *La coopérative s'étend sur plusieurs départements. Elle permet de travailler sur un territoire et de développer une économie locale, des relations partenariales sur un territoire* ». Elle a démarré avec 10 personnes, est forte de 250 membres aujourd'hui. Elle fait partie du réseau « *Coopérer pour entreprendre* » qui représente les CAE membres, auprès des pouvoirs publics et des partenaires. Ce collectif regroupe 74 coopératives, 7 000 salariés et 260 lieux.

Alternative à l'uberisation

Avant d'être cofondateur du « *Collectif francilien des coursiers à vélo* », Jérôme Pimot était livreur auto-entrepreneur pour plusieurs entreprises de livraison de repas (Take eat easy, Deliveroo...). Aujourd'hui, il incarne la lutte contre l'uberisation croissante de l'économie, en particulier contre les conditions de travail proposées par les plateformes numériques de livraison (PNL). « *Ces plateformes nous vendent la liberté, mais nous sommes surtout seuls ! La prise de conscience est venue dans l'attente du téléphone qui sonne pour une commande. Nous étions de plus en plus nombreux, à attendre ensemble, précaires et concurrents, mais solidaires. Et le téléphone sonnait de moins en moins...* ».

Au fil des années, Jérôme Pinot a vu défiler de nouvelles start-ups levant des milliards d'euros. « *Il s'agissait de chercher ce qu'on pouvait créer avec cette solidarité qui nous unissait contre ces plateformes qui continuaient à arriver et essaïaient cette fausse idée d'indépendance. D'abord, je les ai attaquées au Prud'hommes avec quelques autres, pour faire reconnaître que c'était du salariat déguisé. Et puis, j'ai essayé de réfléchir à ce qu'on pourrait proposer à ces livreurs pour qu'ils puissent travailler avec cette solidarité justement* ».

En effet, certains craignaient que ces batailles finissent par « *casser le business* ». Après avoir découvert le monde de l'ESS et ses différentes formes d'organisations, le statut de Scic retient son attention. En moyenne, un livreur à vélo travaille 200 à 250 heures par mois pour environ 2 000€. « *Avec la coopérative, non seulement on donne un travail à ces jeunes-là, mais en plus, on leur donne un rôle !* ». Le projet de coopérative est en cours de construction.



INTÉRACTIONS AVEC LE PUBLIC

Le rôle des collectivités

Dans la salle, **Patricia Andriot** du Réseau des collectivités territoriales pour une économie sociale et solidaire (RTES) s'interroge : « *les collectivités territoriales à différents niveaux (local, ville, département, région) sont-elles "accompagnantes" ? Il y a un enjeu à maintenir l'emploi sur les territoires. Quel est leur rôle ?* ». Pour **Karine Labat-Papin**, les collectivités ont un rôle très structurant. « *Sur la Nouvelle Aquitaine, Coop'Alpha a été créée grâce au département, qui nous a permis d'expérimenter ce mode d'entrepreneuriat ; également en termes de communication, avec la rédaction des pactes territoriaux, l'organisation des concertations pour envisager quel développement économique sur un territoire, comment sortir de la précarité, favoriser l'inclusion, développer de nouvelles synergies... ?* ». Les collectivités sont donc force de propositions.

Se réappropriier la création de plateformes numériques

Anita Protopappas est gérante de Coopétic, CAE spécialisée en médias et communication. Elle apporte son éclairage. Malgré toutes les formes coopératives et alternatives proposées par l'ESS, « *la viabilité économique est complètement entamée par ce capitalisme de plateformes qui ne produit rien, ne paye pas d'impôts localement. Qu'est-ce qu'on peut faire pour la réappropriation de ces algorithmes ? Il est nécessaire de recréer des plateformes appropriées par les professionnels eux-mêmes, qui permettent de mettre en relation la demande et ces professionnels. Tant que les financements publics qui financent ce genre de start-ups ne seront pas réorientés sur ce genre d'initiatives, cette question ne peut foncièrement pas s'améliorer* ».

Restaurer le sens du travail

Claude Seibel est l'ancien Directeur de la Dares, Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (1993–2000) qui dépend du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social. « *Toutes les interventions ont bien mis en évidence la nécessité d'une protection liée à l'autonomie et la nécessité du collectif. Je pense que ce schéma que vous proposez est profondément compatible avec les travaux de Pierre-Yves Gomez qui viennent de paraître sur le thème de l'intelligence du travail. Toutes vos activités ont comme but de construire le sens du travail et les initiatives qui pourront fonctionner auront pour but de restaurer le sens du travail* ».

CONCLUSION

Pour conclure, **Hugues Sibille** exprime à quel point le débat, pour avancer, a besoin d'intelligence collective. C'est pourquoi, il lance un appel ouvert aux volontaires pour rejoindre le Labo de l'ESS qui a besoin des praticiens, des chercheurs, etc. Il propose de lancer une dynamique en région, afin que des groupes de travail s'y constituent également. Il souhaite également préciser :

« La fin de l'emploi ne signifie pas la fin du travail. Il faut continuer à avancer sur cette distinction. »

Hugues Sibille, président du Labo de l'ESS



De plus, pour revenir sur l'intervention de **Dominique Thierry** de France bénévolat, il confirme que le bénévolat est essentiel non seulement pour le secteur associatif mais aussi dans les conseils d'administrations des structures de l'ESS. Le Labo de l'ESS, par exemple, ne pourrait pas exister sans bénévoles.

Hugues Sibille note aussi localement, la création du Pôle Citoyen Pour l'Emploi (PCPE), un réseau créé par le Groupement National des Initiatives et Acteurs Citoyens (GNIAC), en partenariat avec le do-tank Bleu Blanc Zèbre (BBZ), comprenant des entreprises (comme ADP, SNCF Développement, Accenture...), des associations pour l'emploi, des réseaux de fédération, des structures comme l'AVISE. Il est nécessaire de transposer « ces intuitions pour qu'elles s'incarnent dans des politiques publiques de l'emploi. Elles favoriseront le changement d'échelle de l'ESS. La mesure d'impacts est, à cet égard, un enjeu important ».

Le président du Labo lance également un appel aux syndicats pour partager des réflexions communes et faire avancer le débat ensemble. De plus, **Hugues Sibille** rappelle « le REVE » du Labo – R comme Résister, E comme Expérimenter, V comme Voir loin, E comme Évaluer – qui illustre les formes d'actions nécessaires pour faire face à ces nouvelles formes d'emploi. La démarche bottom-up du think tank permet de faire remonter constamment les innovations et expérimentations réussies. La CAE en est une et représente une alternative viable à l'auto-entrepreneuriat pas encore assez connue et répandue.

« Il faut effectuer un prolongement européen de ce travail. La question qui est posée : "Transformer l'emploi, redonner du sens au travail" est mondiale. Comment faire pour que l'ESS au niveau européen travaille de concert sur ces nouvelles formes d'emploi ? Mettons en réseau les différents think tanks européens pour envisager comment apprendre les uns des autres pour faire surgir de nouveaux modèles. »

Hugues Sibille, président du Labo de l'ESS



Cette rencontre a été organisée par le Labo de l'ESS avec le soutien de l'AVISE et de la MACIF

Organisation : ALDRIC MOTTE et l'équipe du Labo de l'ESS

Direction éditoriale : Françoise BERNON

Rédaction : Marie VABRE

Création graphique (ré-édition 2020) : Sophie BORDÈRES

Crédits photos : Camille SULTRA, Unsplash

Le Labo de l'ESS est un think tank
qui construit, par un travail collaboratif,
des axes structurants de l'économie sociale et solidaire,
à partir d'initiatives concrètes, innovantes et inspirantes
issues des territoires.

SUIVEZ-NOUS !

 lelabo-ess.org

 [@lelabo_ess](https://twitter.com/lelabo_ess)

 [lelaboess](https://www.facebook.com/lelaboess)

 [Le Labo de l'ESS](https://www.linkedin.com/company/le-labo-de-l-ess)

février 2017

5, rue Las Cases - 75007 Paris
01 80 05 82 00
contact@lelabo-ess.org



Merci à nos partenaires :

