

Elisabeth Bost:

les valeurs de l'économie solidaire

Elisabeth Bost est à l'origine de la création, en France au milieu des années 1990, des coopératives d'activités et d'emploi, qui ont permis à des milliers d'entrepreneurs de développer leur activité en conservant le statut de salarié. Cette infatigable militante de l'économie sociale et solidaire développe aujourd'hui des projets au Maroc, mais c'est lors d'un passage à Bruxelles que nous l'avons rencontrée pour évoquer avec elle son parcours.

UN ENGAGEMENT POLITIQUE

Commençons par votre formation personnelle. Au départ, vous avez une formation économique...

J'ai une formation plutôt économique, mais également politique. Etudiante encore, j'ai intégré la JOC, Jeunesse Ouvrière Chrétienne. J'aurais pu m'inscrire à la Jeunesse Étudiante Chrétienne, mais j'ai préféré la Jeunesse Ouvrière, je m'y sentais mieux. C'est là que j'ai commencé à développer mes premières analyses sur la société. C'était l'époque des prêtres ouvriers. J'ai gardé ces valeurs-là. Puis quand je suis entrée en politique, je me suis affiliée au PSU, Parti Socialiste Unifié. En octobre 1974, au moment des Assises, j'ai rejoint le PS comme nombre de militants du PSU et de syndicalistes de la CFDT. Ce mouvement des Assises du socialisme, avait été mis sur pied pour prolonger la dynamique enclenchée par les bons résultats obtenus par François Mitterrand, candidat de l'Union de la Gauche, aux élections présidentielles de 1974. En 1986, j'ai été sollicitée pour me présenter aux élections – en ordre



utile. J'ai été élue à la fois aux niveaux municipal et régional, dans la Région Rhône-Alpes. Je m'étais retrouvée en position éligible, parce qu'il fallait respecter à la fois la proportion des tendances au sein du PS et le quota de femmes. Mon mandat à la Région a duré jusqu'en 1992. Cela m'a appris beaucoup de choses, bien que nous ayons été dans l'opposition, parce que nous avons une certaine marge de manœuvre, ce qui n'était pas le cas dans les municipalités.

Au bout de ce mandat, j'ai eu la très mauvaise idée de vouloir faire un compte rendu de ce que j'avais accompli comme élue régionale, il me semblait que c'était la moindre des choses que d'expliquer ce que j'avais fait. Mais ça n'intéressait personne dans ma fédération: la priorité était de renouveler la liste des candidats pour les élections suivantes, toujours en respectant les tendances et le quota «femmes».

Ils m'ont dit que, de toute façon, je serais en position éligible, puisqu'il n'y avait que moi pour remplir ce quota. Alors, j'ai rendu ma carte et je suis partie. C'était compliqué, parce que je me suis retrouvée dans une situation financière un peu difficile, avec des enfants à ma charge.

Vous avez souvent été virée, ou bien vous êtes partie...

Oui, souvent. Certains pourraient y voir un signe de rigidité. Moi, il y a des concessions que je ne sais pas faire ou sinon, je ne me sens pas à l'aise. Beaucoup plus tard, un de mes fils m'a dit qu'il se souvenait de cette période et qu'il m'avait admirée d'avoir fait ça. On se dit alors qu'on a eu raison.

Je n'étais pas entrée au PS avec l'ambition de faire une carrière politique. Je suis une femme de terrain, j'ai besoin de l'action. J'ai donc cherché du travail dans la région lyonnaise. J'ai obtenu un mi-temps dans une pépinière d'entreprises, financée en grande partie par la Région, qui s'appelait MIFIN, Maison de l'Innovation, de la Formation et de l'Industrie. Cela faisait partie des structures mises en place pour accompagner le développement de projets individuels quand Raymond Barre, Premier ministre sous la présidence de Giscard d'Estaing, avait déclaré: «Si vous ne trouvez pas d'emploi, créez-le».

Dans cette pépinière, j'avais en charge l'accompagnement des projets et la formation. Au début, je ne m'étais pas rendu compte des difficultés que rencontrait quelqu'un qui avait travaillé dix ou vingt ans dans une entreprise et à qui l'on disait: «Créez-vous-même votre emploi». Quand ces entrepreneurs néophytes arrivaient chez nous, ils avaient déjà pris le risque de devenir indépendants, ils étaient déjà inscrits à la Chambre de Commerce. J'ai compris, en les accompagnant, qu'ils partaient d'un savoir-faire déterminé et qu'ils devaient apprendre à la vitesse grand V, à gérer et à vendre – deux métiers complètement différents qu'on ne peut pas vraiment maîtriser dans les trois jours de formation sur la gestion d'entreprise prévus par la Chambre de Commerce. En plus, c'étaient des métiers qui souvent ne les tentaient pas: s'ils avaient appris la menuiserie, ce n'était pas pour faire de la comptabilité. Tout se passait, et se passe encore, en France autant qu'en Belgique, comme si, en dehors de l'emploi salarié, qui est de plus en plus rare, il n'y avait que l'échappatoire du travail indépendant.

Quelques dispositifs publics avaient été mis en place pour aider les personnes au chômage qui projetaient de créer leur propre activité. Ainsi, on leur donnait en une fois l'intégralité des indemnités de chômage auxquelles elles avaient droit. Dans le meilleur des cas, cela représentait en francs l'équivalent de 6000 euros. C'est trop peu pour créer une activité, surtout si elle nécessite des investissements. Donc, la personne prenait ce montant puis, comme ce n'était pas suffisant, on l'aidait à établir son business plan sur trois ans, qui restait complètement théorique. La plupart des personnes qui lancent un projet s'installent sur des niches. Les prévisions sont très aléatoires. Le business plan était cependant nécessaire pour trouver un financement complémentaire auprès d'une banque ou d'un organisme de financement. La banque essayait de juger la validité du projet et la capacité du porteur et, en pratique, elle prêtait si la personne avait des garanties à donner: hypothèque de la maison, membre de la famille qui se porte garant... A la suite de ça, j'ai vu des drames humains épouvantables. Des gens qui avaient tout perdu.

TROUVER D'AUTRES SOLUTIONS

On a constitué une commission réunissant notamment la Direction du travail dans le Rhône et une autre institution publique, la Caisse des Dépôts et Consignations, en particulier la branche qui s'occupait en son sein de réinsertion par l'économique. Cette commission de travail a fait appel à un bureau d'études en lui demandant d'imaginer un dispositif, même temporaire, pour que des personnes qui commencent à créer leur entreprise puissent se lancer sans risques et sans perdre leurs acquis sociaux. C'est ainsi qu'a été créée une couveuse d'activité sous forme associative qui est l'ancêtre de la coopérative d'activité et d'emploi. L'idée de départ était celle d'un tremplin: l'entrepreneur en herbe venait dans l'association qui lui prêtait son identité juridique pour que sa facture soit légale. Ce passage permettait de vérifier que son projet économique était viable. Ensuite, il pouvait voler de ses propres ailes. Mais pour combien de temps? La nouveauté du projet, c'était qu'on prêtait un cadre juridique aux personnes et dans un premier temps, elles ne prenaient pas de risques, elles conservaient leurs acquis sociaux en cas d'échec. Sauf que c'était un peu court.

C'est moi qui ai accueilli les premières personnes à qui j'ai proposé la démarche, et au bout de quelques mois, on s'est dit: il faut créer une entreprise. Une association, cela ne fait pas sérieux vis-à-vis des clients. Donc on a créé une SARL SCOP¹.

Je connaissais les SCOP parce que, durant les années où j'ai fait de la politique, j'ai été l'assistante parlementaire du député du coin et j'ai été chargée de quelques dossiers économiques. C'était la grande époque de la reprise des entreprises par leurs salariés sous la forme de coopérative. Parmi les dossiers dont je m'étais occupé, il y en avait un, dans la métallurgie, un projet qui avait abouti au terme de nombreuses tergiversations et qui m'avait beaucoup marquée. J'avais reçu un jour un patron, dans mon bureau. Il avait des commandes, mais il voulait arrêter pour se mettre à la retraite et cultiver son jardin. J'avais essayé de lui faire entendre que son attitude n'était pas très responsable, mais il ne voulait plus continuer. Quelques jours plus tard, j'ai rencontré les ouvriers et la décision a été prise de chercher un autre patron. On a donc organisé un casting de patrons. Parmi tous ceux qu'on a vus, il s'en est pointé un qui a proposé de relancer le projet sous la forme d'une SCOP. La structure SCOP n'était pas neuve, elle existe en France depuis Napoléon, mais elle avait le vent en poupe. C'est à cette occasion que j'ai appris de façon plus précise ce que c'était. On a beaucoup travaillé avec les ouvriers sur les fonctionnements de la SCOP et cette expérience est restée dans un coin de ma tête.

Donc, en 1995, après avoir fonctionné quelques mois sous une forme associative, on a créé à Lyon cette SARL SCOP, que l'on a appelée «CAP Services». On s'est alors mis à co-construire avec les personnes qui rentraient dans la structure ce qu'on appelle aujourd'hui une coopérative d'activité et d'emploi. Il faut considérer cela beaucoup plus comme une démarche que comme un objet achevé, qu'on pourrait aller vendre tel quel ailleurs². Quand je vais en Tunisie, au Maroc ou même en France, je dis souvent que c'est une démarche qu'il faut s'approprier; en l'adaptant à son environnement, qu'il soit économique, juridique, culturel, etc. Cette démarche repose sur les valeurs coopératives, qui sont celles de la mutualisation, de la solidarité.

¹ Acronyme de Société Coopérative Ouvrière de Production.

Qu'est-ce qui distingue la coopérative d'activité et d'emploi d'une entreprise coopérative plus classique ?

Déjà le fait qu'elle est multi-activité. On peut retrouver dans la même entreprise des menuisiers, des consultants informatiques, des boulangers... C'est d'une très grande richesse. Si on va sur le site de Coopaname, on voit qu'ils sont 850 artisans, freelances et prestataires de services : le nombre de compétences rassemblées et mutualisées est assez fabuleux!³

Donc on a co-construit le projet, avec également des partenaires institutionnels. Avec eux, on a repoussé un peu les limites de la réglementation, juste ce qu'il nous fallait pour pouvoir avancer. L'originalité a été de proposer d'emblée un statut de salarié. Quand j'allais voir mes copains syndicalistes, et notamment la CGT, et que je leur disais que dans les CAE il y avait des entrepreneurs salariés, ça leur faisait un peu bizarre. L'un d'eux m'avait dit : « c'est un peu le mariage de la carpe et du lapin ! » Pourquoi « entrepreneurs salariés » ? Parce que économiquement, ils étaient et sont toujours restés autonomes dans le développement de leur activité, mais juridiquement ils étaient tous salariés de la SCOP. Le système était le suivant : l'entrepreneur salarié finançait son salaire et les charges sociales qui vont avec, donc à la fois les cotisations patronales et salariales, exactement comme cela se fait chez SMart. Si son activité diminuait, son salaire aussi. On pouvait même être obligé de lui proposer son licenciement pour quelque temps, pour qu'il puisse percevoir des indemnités de chômage en attendant d'aller un peu mieux.

Dans une coopérative d'activité et d'emploi, chacun décide de son niveau de salaire en fonction de son chiffre d'affaires ?

Absolument. Et s'il le souhaite – c'est souvent le cas – il prend cette décision en discutant avec la personne qui l'accompagne. Chaque coopérateur a en effet un référent, auquel il fait d'abord appel assez souvent, puis plus rarement. Le référent est payé par la collectivité. Au début, le service était très structuré. Il y avait d'un côté l'équipe permanente et de l'autre, les entrepreneurs salariés. A présent, ils se sentent tout-à-fait dans le même bateau. Au conseil d'administration de Coopaname, qui compte douze membres, il y a peu de permanents et davantage d'entrepreneurs, qui sont de toute façon beaucoup plus nombreux à la base. La coprésidence est paritaire en termes de genre : un homme/une femme. Il y a des assemblées générales assez régulièrement, dès qu'il y a une décision de fond à prendre, susceptible de changer la stratégie de l'entreprise.

Si l'on veut comparer le mode de fonctionnement de SMart et des CAE, on voit qu'il n'est pas le même, cela tient à l'organisation et à des appareils législatifs différents, mais les objectifs sont identiques. Il s'agit de donner aux personnes un statut, de leur permettre d'avoir un salaire et une meilleure couverture sociale. C'est ce qu'on va essayer de faire au Maroc, en s'adaptant au contexte du pays, avec la Coopérative d'Entrepreneurs Solidaires qui se développe à Al Jadida. Pour créer les CAE, en France, j'avais dû demander à bénéficier d'un dispositif d'expérimentation. Il faut faire avec les réalités locales.

² Les coopératives d'activité existent également en Belgique mais l'appellation recouvre une réalité sensiblement différente. Voir Sophie ADAM, *Coopérative d'activités*, publication en ligne du Centre d'économie sociale de l'Université de Liège

³ Cf. : www.coopaname.coop/

UNE CULTURE À ACQUÉRIR

Quand j'ai commencé à expliquer ce système, j'ai été interpellée par des institutions et des partenaires me disant : vous prenez des risques inconsidérés. C'est vous l'employeur, à la moindre difficulté, vous allez vous retrouver au Conseil de prud'hommes⁴. Effectivement, il était possible de rencontrer des personnes assez malhonnêtes pour dire : vous êtes mon patron, je n'ai pas fait mon chiffre, mais vous me devez mon salaire. Cela ne m'est arrivé qu'une seule fois en sept ans, et la personne a été déboutée. Dans la mesure où on est un peu dans le même bateau (l'idée qu'on fait « avec » et non pas « pour ») et où l'on apporte pas mal d'avantages et de services à ces personnes, elles sont peu enclines à se montrer incorrectes. . .

Il est nécessaire que ce type de démarche reste ouvert pour permettre à la mutualisation, à la solidarité d'avancer un peu plus, en amenant chacun à acquérir une culture coopérative – qui n'est pas innée. On ne naît pas coopérateur, on le devient, ou on le choisit plus exactement. Comme on ne naît pas entrepreneur non plus, d'ailleurs.

Les premiers temps, la quasi-totalité des personnes que je recevais ne savaient absolument pas de quoi il s'agissait. Si on leur parlait de coopérative, elles pensaient aux coopératives agricoles, pas aux SCOP en tant qu'entreprise commerciale. Au début, quand je leur expliquais comment ça fonctionnait, j'ai eu des réactions du type : C'est trop beau pour être honnête. S'il y a une arnaque, quelque part, dites-nous où elle est, on gagnera du temps. . . Ils n'y croyaient pas : une société avec une réserve impartageable, la constitution d'un bien commun auquel on ne touche pas et qui permet de pérenniser l'entreprise. . . Une SCOP, ça ne s'achète pas ! Et ça ne se vend pas. Cela ne rapporte rien, si on prend des parts sociales. Ce n'est pas un placement, mais un mode de fonctionnement qui doit être considéré plus comme un outil de travail que comme une entreprise. On est forcément à contre-courant du libéralisme ambiant. Mais j'ai pu constater qu'il y avait pas mal de personnes qui appréciaient le fait d'être à contre-courant. Cela changeait complètement leur façon d'appréhender les choses.

J'ai pu constater que les personnes qui venaient me voir n'étaient pas là pour faire le plus de fric possible, le plus rapidement possible : elles voulaient vivre de ce qu'elles savaient faire ou de ce qu'elles avaient envie de faire. Cette idée, défendue par Macron, que les jeunes devraient avoir l'ambition de devenir millionnaires, ça va vous rapporter quoi ? On entend le même type de discours partout : au Maroc ou en Tunisie, par exemple, on ne cesse de dire : « vous n'avez pas assez l'esprit entrepreneurial », comme si c'était la panacée ! Comme si, pour réussir sa vie, il fallait absolument être entrepreneur et amasser le plus d'argent possible ! Cap Services n'avait pas seulement pour fonction d'accompagner les personnes au cas par cas, mais aussi de créer un espace qui leur permette d'avoir un parcours professionnel pérenne et décent et de se réaliser dans le travail.

Contrairement à ce qui se passait dans la génération de mes parents, qui entraient dans une entreprise et y passaient toute leur vie, maintenant, non seulement on change d'entreprise, mais on change carrément de métier. Ou bien on part sur un métier pour répondre au souhait des parents et puis on désire en changer. J'ai rencontré un médecin homéopathe qui voulait

⁴ En France, c'est cette juridiction qui juge les litiges liés à l'exécution ou à la rupture du contrat de travail dans le secteur privé. En Belgique, les conseils de prud'hommes, qui existaient depuis le XIX^e siècle, ont été remplacés en 1970 par les tribunaux du travail.

devenir menuisier. Je lui ai dit que ce n'était pas possible parce qu'il lui fallait un CAP de menuisier. Un an après, il est revenu avec son CAP. Cet exemple est l'un des plus frappants, mais de façon générale, le système que nous proposons a permis à beaucoup de gens de changer de métier, soit parce que leur métier devenait obsolète et qu'ils n'avaient pas beaucoup de chances de gagner leur vie avec lui, soit que, tout simplement, ils avaient envie de changer. Il s'agit donc à la fois de gagner sa croûte et de faire dans sa vie ce qu'on a envie de faire. Ce qui ne veut pas dire être en vacances: être musicien, par exemple, demande un travail constant, sans qu'on soit jamais sûr de la réussite.

Vous êtes associée à la Manufacture coopérative qui revendique un savoir-faire pédagogique en matière de coopération. Comment apprend-on à coopérer? Comment enseigne-t-on la coopération?

Quand la Manufacture coopérative a été fondée, je travaillais déjà au Maroc, je n'ai pas suivi de très près toutes les recherches et travaux qu'ils font pour améliorer à la fois la formation et l'encadrement de la coopération. Mais en ce qui concerne la formation et l'éducation coopérative, je dirais que c'est une culture et qu'une culture, cela s'acquiert et s'entretient. Jean-François Draperi⁵ parlait des CAE comme d'une véritable école de la coopération: leurs sociétaires acquièrent cette culture en la vivant. Par exemple, au moment du traitement du résultat, il y a le résultat de chacun, individuel, puis les discussions sur la part collective. A Coopaname, plus ils créent de richesses, plus ils peuvent aller vers une démarche solidaire et mutualisée qui permet de pérenniser son activité dans la structure.

La formation chez Coopaname comporte un volet informatif, avec des sessions sur l'histoire de la coopération, le développement du mouvement, etc. Mais elle se fait aussi dans la construction collective. Ainsi, au niveau de la couverture sociale, les membres de Coopaname inventent des outils de solidarité qui permettent, par exemple, d'avancer le salaire même si le client n'a pas payé, comme cela se fait déjà chez SMart, ou encore de financer une meilleure couverture des accidents du travail parce qu'on a négocié avec une société d'assurance, la MACIF, qui est plutôt en pointe sur l'économie sociale. Où réside l'apprentissage? Dans le fait qu'il y a un système démocratique de réflexion, des séminaires pour savoir quelle décision on doit prendre...

MUTUALISATION ET MARCHÉ

Mais la coopération va au-delà de la mutualisation. Quand on est membre d'une coopérative, on n'est pas propriétaire de cette entreprise. On a pu dire à une certaine époque aux salariés: devenez patron de votre entreprise. Mais on n'est pas patron d'une coopérative. La coopérative est un outil de travail dont on vit durant toute la période dans laquelle on est actif et cet outil de travail, on se doit de le maintenir et de le développer pour le transmettre après nous. C'est ça, la philosophie et la logique de la coopération. On se situe là aux antipodes de l'entreprise qui va faire des bénéfices pour payer des actionnaires qui n'ont jamais retroussé leur manche pour faire fonctionner l'entreprise, qui ont juste du capital à investir. Le mode de fonctionnement dans les coopératives est mutuel de fait. Pour le reste, ce qui les distingue, c'est l'idée qu'on se fait du rapport à l'entreprise: on en a l'usufruit, elle ne nous appartient pas.

⁵Jean-François DRAPERI est responsable scientifique des formations en économie sociale et solidaire dans le réseau du Conservatoire national des Arts et Métiers, en France. Il est par ailleurs membre du conseil scientifique du Centre international de recherche et d'information de l'économie collective (Ciriec, Liège).

Mais n'est-on pas perdant d'avance si on vit dans un monde ultra-compétitif où, à force de pressurer les coûts, certaines entreprises fournissent le même service ou le même produit pour moins cher ?

Ce n'est pas parce qu'on est une coopérative qu'on est plus ou moins cher. Là, on subit la loi du marché, c'est clair. Souvent, on me dit: cela devrait être une entreprise à but non lucratif. Pourquoi? Une coopérative se doit de faire des bénéfices, si on n'avait pas produit de richesses, on partagerait quoi? Rien! On est bien tenu de faire du profit. La différence se trouve dans ce qu'on en fait. C'est aux personnes qui travaillent dans l'entreprise de décider ce qu'on en fait, et pas aux apporteurs de capitaux.

Si l'on devait résumer en quelques mots votre ligne de conduite, ce qui vous motive, c'est un idéal émancipateur? Si chacun est plus libre, on vit mieux ensemble?

Exactement. Le collectif ne nie pas l'individu. Ils se nourrissent l'un l'autre. Pour moi, le collectif est incontournable, pas seulement pour s'en sortir économiquement, mais parce que les personnes, même si elles sont sceptiques au départ, y trouvent des valeurs positives.

Un fort vent libéral a soufflé. Il faut réaffirmer nos valeurs. Quand une SCOP embauche, ses statuts prévoient que la personne doit devenir associée dans l'année qui suit, sinon, elle est licenciée. Mais si ce nouveau venu ne sait pas pourquoi il est associé, parce que personne ne s'est donné la peine de lui expliquer le projet? Que fait-il dans ce cas? Il devient associé pour ne pas se faire licencier – ce qui est normal. J'ai souvent reproché au mouvement coopératif le manque de pédagogie. Avant que quelqu'un choisisse de devenir coopérateur, la moindre des choses c'est qu'il sache pourquoi et comment. Elle se vit, la coopération.

Entretien avec Elisabeth BOST
réalisé par Carmelo VIRONE

Novembre 2017

SOURCES ET RESSOURCES

Sophie ADAM, *Coopérative d'activités*, publication en ligne du Centre d'économie sociale de l'Université de Liège

Elisabeth BOST, *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Ed.Repas, Valence, 2011. Ed. revue et complétée, 2016.

Elisabeth BOST et Saïd RAMLI, *La Coopérative des Entrepreneurs solidaires*, en ligne.

Virginie FONTIER, *La féminisation des Coopératives d'Activité et d'Emploi au regard de la sociologie*, Ed. SMart en ligne, 2017.