

La mutuelle de travail interroge le modèle salarial

Catherine Bodet, Noémie De Grenier

DANS L'EXPANSION MANAGEMENT REVIEW 2012/3 (N° 146), PAGES 102 À 109

ÉDITIONS L'EXPRESS - ROULARTA

ISSN 1254-3179

DOI 10.3917/emr.146.0102

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2012-3-page-102.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

REGROUPEMENTS DE TRAVAILLEURS AUTONOMES AU SEIN D'UNE CONSTRUCTION COLLECTIVE, LES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOI PROPOSENT UN MODÈLE SALARIAL ATYPIQUE.

La mutuelle de travail interroge le modèle salarial

► **Catherine Bodet et Noémie de Grenier**

La transformation du rapport salarial fordien et l'altération du modèle homogène auquel il avait donné lieu a laissé la place à de multiples configurations, dans un contexte global d'individualisation du rapport au travail. On assiste ainsi à la généralisation de la précarité des travailleurs, salariés ou indépendants, accentuée par la perte de leur pouvoir de négociation collective.

Dans ce contexte, les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) réinterrogent à la fois le modèle salarial et le modèle entrepreneurial. Organisées sous forme de sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP), elles proposent à des individus de se créer leur propre emploi au sein d'une entreprise partagée et coopérative. Protégés juridiquement par la responsabilité de la personnalité morale de la coopérative et socialement par le statut de salarié, ces nouveaux coopérateurs cherchent à accéder à l'autonomie, à l'émancipation individuelle, via la construction collective de droits et de sécurité. Cette expérimentation est féconde pour imaginer, à une plus large échelle, un rapport au travail renouvelé dans une perspective

Focus

Les coopératives d'activités et d'emploi abritent des salariés qui créent leur propre emploi au sein d'une entreprise qu'ils partagent. Autonomes, mais dans un cadre collectif, ces entrepreneurs-salariés, généralement très qualifiés, y valorisent leur savoir-faire tout en cherchant un meilleur équilibre entre vies personnelle et professionnelle. Leur expérience est porteuse d'un nouveau rapport au travail qui peut être exploré sous l'angle du rapport salarial. Exemple avec la coopérative francilienne Coopaname.

d'émancipation innovatrice sur le plan social, économique et politique.

Nous analysons ici le cas particulier de Coopaname, coopérative francilienne créée en 2004. Elle est à ce jour la plus importante des CAE : elle rassemble aujourd'hui près de 500 activités économiques et se définit comme une expérience de « mutuelle de travail ». Nous traiterons de ces évolutions tantôt à l'échelle microéconomique de Coopaname, tantôt à l'échelle mésoéconomique des CAE du réseau national Coopérer pour entreprendre. (L'encadré page 104 présente le principe de fonctionnement des coopératives d'activité et d'emploi qui, en France, sont près de 80 et regroupent environ 5 000 personnes.)

Pour chacune des composantes du rapport salarial, nous tenterons d'identifier en quoi ce que produisent les CAE constitue une innovation permettant de résister aux tendances actuelles d'individualisation,

► **Catherine Bodet**, spécialiste de la responsabilité sociale des entreprises, est entrepreneure-salariée à Coopaname. **Noémie de Grenier** est chargée d'accompagnement et salariée de Coopaname. Toutes deux sont également associées de cette SCOP, la plus importante coopérative d'activités et d'emploi de France. www.coopaname.coop
Cet article est tiré d'une communication réalisée dans le cadre des XI^e rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire, juin 2011. Il va faire l'objet d'une publication dans un ouvrage collectif à paraître prochainement.

vecteur de précarité. Nous reprenons les cinq composantes du rapport salarial identifiées par Robert Boyer ⁽¹⁾ pour explorer le modèle aujourd'hui :

1. **organisation du travail** et type de moyens de production ;
2. **stratification des qualifications**, dimension sociale et technique du travail ;
3. **formation des salaires** (directs et indirects) ;
4. **modalité de mobilisation** et d'attachement des salariés ;
5. **style de vie** et de consommation.

Il ne s'agit en aucun cas de poser les CAE comme un modèle pour caractériser les évolutions actuelles du rapport salarial. Notre but est double :

► **utiliser la catégorie rapport salarial**, et ses différentes composantes, comme grille de lecture des innovations en cours dans les CAE ;

► **montrer la centralité de la coopération** et du modèle démocratique dans une entreprise où les revenus ne sont pas issus de la tension interne entre capital et travail, mais d'une pression externe : la concurrence sur le marché. En d'autres termes, il s'agit de voir en quoi l'appartenance à la coopérative permet aux coopérateurs de contrer, en partie, le modèle concurrentiel de mise au travail.

Organisation du travail et moyens de production

Les SCOP constituent un modèle atypique caractérisé par une propriété collective des moyens de production. La CAE, en tant que cadre juridique, économique et humain dans lequel chacun développe son activité, est bien un moyen de production partagé. Son originalité réside dans le fait que chacun est le pilote de sa propre activité, tant dans sa conception, dans la définition de sa stratégie que dans sa mise en œuvre. L'acte de subordination volontaire au collectif, que chaque nouveau coopérateur pose lors de son entrée et qui rend

possible le « faire société » ⁽²⁾ au sein de la coopérative, est avant tout juridique et social : il ne comprend pas la prise en charge collective de la question de la mise au travail ⁽³⁾.

Le modèle est de ce point de vue l'opposé du travail posté : chaque coopérateur est libre de s'organiser comme il l'entend. Cette autonomie suppose un apprentissage, ou une adaptation, pour des personnes parfois peu préparées à une telle autonomie : gérer son temps, à la fois le temps court de la production et le temps long de la projection stratégique, faire face à des situations complexes, être à la fois son propre patron et son propre salarié... à chacun de tracer les contours de son travail et d'en définir les règles au quotidien.

Une autonomie sécurisée.

S'il pose avec une acuité toute particulière la question de la qualité de vie au travail, ce

modèle d'autonomie sécurisée constitue en revanche un cadre propice à la créativité, à l'innovation. La sécurisation de la démarche, qui fait reposer le risque en partie sur une structure collective, donne aussi les moyens à la créativité de s'exprimer. Entreprendre au sein d'une CAE, c'est se donner le droit d'échouer sans prendre de risque démesuré, et donc, d'oser innover.

Si le lien contractuel de départ entre des activités individuelles, épaulées dans leur développement mais autonomes, et la structure sont clairs, la situation devient



La coopérative d'activités et d'emploi est un moyen de production partagé.

► (1) Robert Boyer, *Théorie de la régulation. Une analyse critique*, La Découverte, 1986 ; et « Du rapport salarial fordiste à la diversité des relations salariales. Une mise en perspective de quelques recherches régulationnistes », document de travail CEPREMAP, n° 2001-14, 2001.

► (2) « Faire société » est la signature de Coopaname, affichée sous son logo.

► (3) Catherine Bodet et Noémie de Grenier, « De l'auto-emploi à la coopération : le cas des coopératives d'activités et d'emploi », *3rd International Research Conference on Social Economy of CIRIEC*, Valladolid, avril 2011.

Le modèle des CAE : des salariés autonomes, mais pas indépendants

Une coopérative d'activités et d'emploi rassemble dans une même SCOP différentes activités entrepreneuriales portées chacune par une, deux ou plusieurs personnes et gérées comme autant d'unités économiques autonomes analytiquement. L'ensemble de ces activités finance, par une contribution sur son chiffre d'affaires, des fonctions mutualisées qui gèrent les aspects juridiques, comptables, fiscaux, assurantiels, administratifs, etc., de toutes les activités de l'entreprise. La « structure » est financée par des fonds publics pour accompagner la création d'activités économiques.

L'objectif premier de la CAE est d'offrir à des personnes la possibilité d'exercer de façon autonome leur activité professionnelle sans avoir à créer leur propre entreprise : il leur est proposé de créer, autour de leur savoir-faire, leur emploi salarié au sein d'une entreprise qu'ils partagent. La CAE accueille ainsi des artisans, commerçants, prestataires de services, qui sont intégrés à la coopérative sans présumer de la réussite future de leur projet et qui sont accompagnés par la structure dans la préparation et le lancement de leur projet. Dès les premiers actes de commerce et de production, le porteur de projet signe avec la CAE un contrat de travail à durée indéterminée et devient « entrepreneur-salarié ». Juridiquement comme socialement, c'est bien en salarié de la coopérative qu'il exerce son activité. C'est la CAE qui facture, encaisse, porte la responsabilité juridique sur ses actes professionnels. En revanche, du point de vue professionnel et économique,

chacun est bien entrepreneur de sa propre activité : il démarque une clientèle spécifique sous sa propre marque et finance, avec son chiffre d'affaires, son salaire ainsi que les charges sociales afférentes, ses frais professionnels et la participation aux fonctions mutualisées de la coopérative. Le salarié est donc autonome, mais pas indépendant.

La présence au sein de la CAE s'inscrit aujourd'hui a priori dans la durée. Si l'ambition des premières coopératives fut de sécuriser le lancement de porteurs de projets ayant l'intention de créer une entreprise individuelle, il est apparu rapidement que nombre d'entre eux émettaient le désir de faire durablement de la CAE le cadre d'exercice de leur activité, non de créer leur propre structure. Par conséquent, l'entrepreneur a vocation à devenir associé de la coopérative, c'est-à-dire à prendre des parts sociales et à participer à la gouvernance.

Au fur et à mesure de leur développement, les CAE se sont donc construites en tant qu'entreprises collectives, partagées par des personnes cherchant à s'y donner ensemble des droits, des sécurités, de la protection sociale, des mutualisations et opportunités d'affaires dont elles ne pourraient bénéficier si elles étaient travailleurs indépendants.

Ce texte est largement emprunté à Nathalie Delvolvé et Stéphane Veyer, « La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi », communication au XXIII^e colloque de l'ADDES « Economie sociale : les frontières se sont-elles déplacées ? », 2010.

➤ plus complexe dès lors que l'on va plus loin dans l'exploration du champ des possibles de la CAE. La croissance du nombre de coopérateurs permet d'accompagner la généralisation de projets de collaborations internes : c'est le constat qui est fait à Coopaname. Dépasser certains seuils permet la démultiplication d'associations ponctuelles (répondre à plusieurs à un appel d'offres, sous-traiter en interne une partie de son activité, proposer à plusieurs

des services complémentaires) ou plus durables (développement d'une marque commune...).

Une coopérative de coopératives. La CAE offre un cadre propice au développement de ces collaborations choisies : confiance, facilité technique à collaborer entre salariés d'une même entreprise, moyens mis à disposition pour faire se développer ces associations (locaux de

réunion, accompagnement, outils de communication interne). L'ambition de la « mutuelle de travail », comme se définit Coopaname, est de favoriser cette création de richesse collective : travailler ensemble permet de dépasser la fragilité inhérente aux activités strictement individuelles, offre les moyens d'accéder à des marchés plus ambitieux.

Dès lors, la coopérative est amenée à se poser de nouvelles questions, à repenser une organisation du travail collective à partir de l'autonomie. En 2010, l'étude du cabinet Plein Sens ⁽⁴⁾ souligne la difficulté à générer, au sein de Coopaname, des modes d'organisation du travail collectifs et démocratiques : comment s'organiser en étant sur un pied d'égalité ? Comment faire en sorte que le caractère collectif du projet et la relation d'égalité qui règne entre les coopérateurs permettent la mise en œuvre d'une structure productive efficace, et notamment l'émergence de pilotes ou de chefs de projets à même de coordonner le travail ? Les pistes qui se dessinent aujourd'hui ramènent la CAE vers le projet originel des SCOP, à imaginer la mutuelle de travail comme une agrégation d'une multitude de petites coopératives de production souples, adaptables et perméables, où une organisation du travail collective coexiste avec une forme de citoyenneté économique.

Stratification des qualifications

Réhabiliter le travail dans sa dimension émancipatrice est au cœur du projet politique de Coopaname, qui vise à le construire comme vecteur d'épanouissement, de lien social, de progrès individuel et collectif.

Vivre de son savoir-faire. Le travail en tant qu'œuvre est valorisé dans une opposition à la rationalisation du travail peu qualifié

et répétitif de l'archétype du travailleur fordiste : au cœur du projet de la CAE, il y a l'idée que chacun puisse vivre de son savoir-faire, pratiquer son métier, développer son activité comme il l'entend. Les questions liées au sens du travail sont centrales et associées à une valorisation de la compétence et de la personne elle-même. Il peut en résulter une imbrication des temps de vie privés, professionnels, sociaux, etc.

Cette interdépendance est à mettre en rapport avec une attente d'équilibre entre le personnel et le professionnel fortement exprimée par les acteurs des CAE : « Si l'argent, la notoriété et le pouvoir ne sont pas les ambitions les plus recherchées, que poursuivent donc les entrepreneurs-salariés ? A priori : une certaine forme d'équilibre entre vies personnelle et professionnelle, faite d'un équilibre des temps, de

liberté d'action et d'épanouissement personnel. La proposition qui recueille le plus de suffrages [à la question « S'il fallait choisir, quelle phrase décrirait le mieux votre ambition professionnelle aujourd'hui ? »] est, de loin, « Organiser librement mon temps et équilibrer vies personnelle et professionnelle », citée par deux entrepreneurs sur trois (65 %). » ⁽⁵⁾ Une des pistes de recherche à creuser, quatre ans après cette enquête, porte sur la réalisation de cette ambition majoritairement exprimée.

Un niveau d'études élevé. Pour la plupart des coopérateurs, outre les activités professionnelles, sociales et personnelles, s'ajoutent des temps de formation plus ou

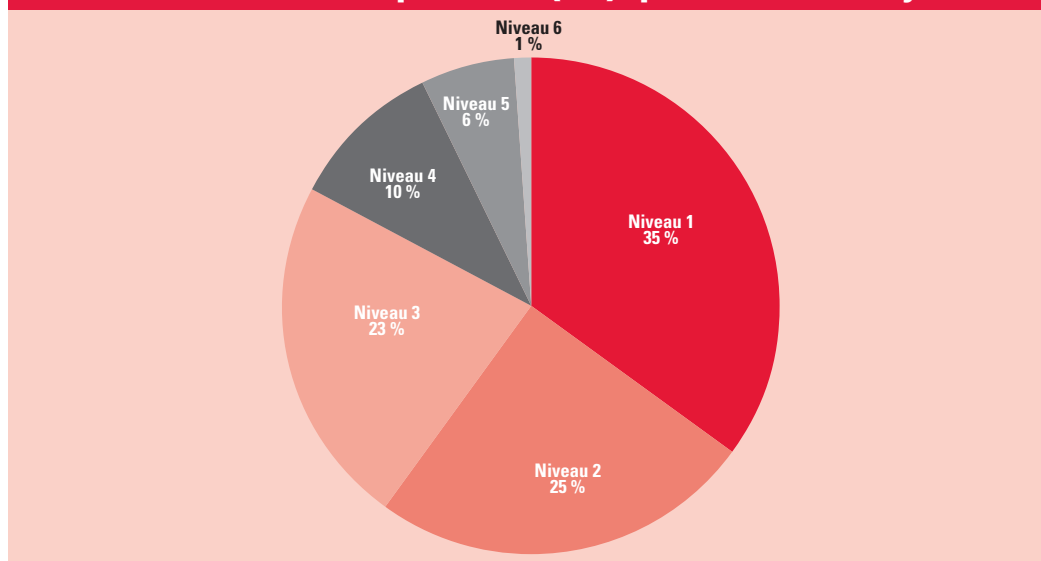


La mutuelle de travail pourrait se concevoir comme une agrégation de multiples petites coopératives.

➤ (4) Plein Sens, « Evaluation des dispositifs de mutualisation au sein de la coopérative d'activité et d'emploi Coopaname », juillet 2010-janvier 2011.

➤ (5) Enquête réalisée par Stéphane Veyer (directeur général de Coopaname) auprès de 159 coopérateurs de trois CAE, citée dans « Le Mésio-entrepreneuriat : nouvelle frontière des CAE ? », mémoire CNAM-CESTES, 2007.

Le niveau d'études des coopanamiens(nes) : plutôt élevé en moyenne



➔ moins importants selon les cas. En effet, les activités réalisées nécessitent en général un apprentissage continu, le développement de compétences qui évoluent rapidement, voire même l'apprentissage de nouveaux métiers, selon les opportunités ou les motivations de chacun à s'ouvrir vers de nouveaux horizons.

Ce potentiel d'apprentissage continu est soutenu par un niveau d'études très élevé : à Coopaname, les diplômés de 3^e cycle universitaire ou bien d'école d'ingénieurs sont les plus nombreux (35 %), viennent ensuite les diplômés de 2^e cycle universitaire (25 %) et les diplômés bac + 2 (23 %). Au total 83 % des coopanamiens ont un diplôme au minimum de niveau bac + 2.

La coopérative attire donc très majoritairement des personnes qualifiées. Rappelons qu'il n'y a pourtant pas de sélection à l'entrée de la coopérative, qui n'a aucune demande spécifique en matière de diplôme. De la même manière, la coopérative ne discrimine pas à l'entrée sur des critères d'âge, et attire pourtant peu les

jeunes : seulement 9 % des coopérateurs ont moins de 30 ans. L'absence de sélection à l'entrée, qui paradoxalement est aussi une explication du fort pourcentage de femmes parmi les coopanamiens (62 %), ne permet pas aux plus jeunes, ni aux moins diplômés, d'accéder facilement à la coopérative. Elargir l'action de la coopérative à l'émergence des projets permettrait peut-être de lever certains freins.

L'autonomie de chacun sur son activité conduit à une absence de division verticale du travail.

L'autonomie de chacun sur son activité conduit à une absence de division verticale du travail. Même s'il est difficile de généraliser étant donnée la diversité des métiers exercés, la figure du travail sur projet est centrale, souvent en réseau, qu'il soit interne à la coopérative ou externe.

Le cadre de cosalariat posé par la coopérative permet de mettre en œuvre une complémentarité opérationnelle des compétences, favorisant les collaborations ponctuelles ou durables. Dans ce modèle de libre association, chacun valorise son savoir-faire, quel que soit son niveau de

qualification, dans une logique d'apprentissage continu et de progression des compétences.

Formation des salaires

Le salaire des coopérateurs qui développent leur propre activité dépend de leur chiffre d'affaires : vue sous cet angle, la CAE apparaît comme une forme individualiste de coopération de production. Le salaire est bien proportionnel au résultat de chaque activité et se révèle donc par définition instable même si un lissage permet d'éviter au maximum les variations.

Un choix coûteux à court terme. Pour autant, l'utilisation du statut de salarié et du contrat de travail à durée indéterminée modifient la formation du revenu des coopérateurs par rapport aux indépendants. Ils sont révélateurs du rapport au travail qui se construit au sein des CAE. Les personnes qui intègrent la coopérative font le choix du statut de salarié : souvent plus coûteux à court terme, du fait que les coopérateurs s'acquittent des cotisations salariales et patronales, il ouvre en revanche plus de droits à des revenus pour les périodes de la vie non travaillées : maladie, maternité, chômage, vieillesse. La coopérative, à travers l'accompagnement des porteurs de projet et des coopérateurs, est également un lieu de prise de conscience de ces droits, trop souvent oubliés ou négligés par les travailleurs indépendants – le succès que connaît le régime de l'auto-entrepreneuriat, y compris pour développer une activité principale, en est la preuve.

Finalement, le choix du statut de salarié dans les coopératives d'activité et d'emploi vise à contrebalancer l'individualisation de la formation des salaires par la volonté de participer aux mécanismes nationaux de protection sociale, dans une logique proche de la logique assurantielle. Les revenus de

transfert issus des compromis à l'échelle macroéconomique (allocation chômage ⁽⁶⁾, RSA, protection sociale maladie et maternité, retraite...) se cumulent ou se substituent aux salaires qui eux dépendent directement du chiffre d'affaires.

Un déplacement du management vers le commercial. Au-delà du caractère individuel ou collectif de la formation du salaire, il convient de s'intéresser également à ce qui le régule. Par rapport à une situation de salariat classique, la question se déplace du management vers le commercial. Le salaire de chacun dépend de sa propre aptitude à vendre les biens et services qu'il produit sur le marché. Si la CAE constitue une réponse de l'économie sociale à l'atomisation du travail, les coopérateurs ne subissent pas moins que les autres travailleurs la dégradation du contexte : les obligations d'employeur reposent bien sur la direction de la coopérative et non pas sur les donneurs d'ordre, libres de jouer sur la concurrence pour faire baisser les prix, entraînant un nivellement des revenus vers le bas.

La question est au cœur de la mutuelle de travail défendue par Coopaname : le revenu est un levier central dans la construction d'un cadre au sein duquel les coopérateurs tentent de sécuriser mutuellement leurs parcours professionnels.

Une première piste est la construction d'outils financiers collectifs pour faire face aux situations difficiles. Il s'agit de construire des solidarités internes : mutualiser la trésorerie pour maintenir ponctuellement des revenus en cas de retard de paiement de la part d'un client, se doter d'une caisse de secours mutuel, d'assurances mutualistes contre les pertes d'ex-

*Les personnes
qui intègrent
la coopérative font
le choix, délibéré,
du statut de
salarié.*



► (6) Dans un premier temps, lors de l'entrée dans la coopérative, le salarié peut cumuler ses éventuelles indemnités de chômage et ses heures de travail à temps partiel.

» exploitation, sont autant d'éléments de sécurisation des revenus. Pour autant, ils ne permettent pas de remettre en cause le pouvoir du marché sur la formation des salaires.

Une autre piste réside dans la recomposition du rapport entre l'individuel et le collectif au sein de la coopérative. Les échanges entre les coopérateurs doivent pour ce faire dépasser l'accompagnement mutuel, la pédagogie à l'œuvre au sein de la coopérative pour revaloriser le travail, prendre conscience de son coût, ou encore de la constitution d'instances de représentation du personnel pour se réapproprié collectivement la question de l'auto-exploitation et des tarifs. Ils ne suffisent pas à dépasser les limites induites par le marché, sur lequel chacun reste finalement seul face à son client. Reconstruire un pouvoir de négociation collective, une position plus avantageuse dans le rapport de force avec les donneurs d'ordre pour permettre une juste rémunération du travail, suppose de repenser la production et la commercialisation de manière collective. Tout le défi consiste à y parvenir sans renoncer à l'autonomie de chacun, cœur de l'engagement dans la coopérative.

Modalité de mobilisation des salariés

Le modèle fordiste repose sur l'abandon par les salariés et leurs représentants du droit de regard sur l'organisation du travail et de la production en échange d'une augmentation des salaires basée sur la productivité. A l'inverse, il n'existe pas, dans le modèle cooanamiens, de compromis capital/travail, mais une subordination volontaire à un collectif qui se rapproche de l'adhésion à un projet politique.

Le principe de la double qualité au sein des SCOP place d'emblée les CAE dans un cadre d'analyse particulier. Le lien de

subordination est interrogé de manière singulière lorsque chacun des salariés est l'entrepreneur de sa propre activité, et son propre « patron ».

Une forte implication dans le projet politique. Coopaname construit un modèle de plus en plus intégré. L'ouverture grandissante de l'accès au sociétariat, l'intégration accrue entre les activités de la structure (le développement du projet de la coopérative en soi) et celles des coopérateurs, l'implication soutenue des cooanamiens pour faire vivre le projet de la coopérative constituent un ensemble de phénomènes étonnants, lorsque beaucoup prédisaient la dissolution du projet politique de la coopérative au fur et à mesure de sa croissance.

Dans un précédent article, nous avons tenté d'identifier quelles étaient les motivations des salariés de Coopaname alors que l'intérêt financier direct ne pouvait être mobilisé. Si la rationalité économique

de court terme n'est pas la principale raison d'agir des personnes qui choisissent les CAE comme cadre d'emploi, nous avons pointé deux types de ressorts du succès de la coopérative : « politique et social, dans le sens de la mise en place d'un modèle d'organisation alternatif répondant à une série d'exigences tant individuelles que collectives ; et économique, dans le sens d'un investissement des associés dans un modèle coopératif et la formation d'un capital immatériel d'un nouveau type » (7).

La mobilisation des salariés repose tout d'abord sur une valorisation de l'autonomie du travailleur (qui n'est pas spécifique à la coopérative, mais plus largement partagée) couplée à une sociabilité choisie, dans une recherche d'équilibre entre indi-

Le lien de subordination est interrogé de façon singulière dès lors que chacun est son propre patron.

» (7) Catherine Bodet et Noémie de Grenier, *op. cit.*

viduel et collectif décrite par les sociologues Jacques Ion et François de Singly⁽⁸⁾. A cet aspect sociologique de la mobilisation s'ajoute un aspect plus politique, celui de la participation à un projet utopique plus global de transformation de la réalité.

Cet aspect politique rejoint très directement la question des moyens de production. Leur propriété collective donne à ses salariés une double assurance : celle du contrôle de l'entreprise et de la répartition des richesses ; celle d'une gouvernance fondée sur la poursuite à long terme du projet.

Une logique d'investissement des coopérateurs.

Enfin, les salariés de la coopérative produisent de fait, par l'accroissement des connaissances et des savoir-faire, par la confiance et les habitudes partagées, un patrimoine collectif immatériel, qui n'appartient par définition à personne en particulier, mais qui renforce les capacités d'innovation et de créativité des personnes. On peut faire l'hypothèse qu'il existe dès lors une logique d'investissement des coopérateurs entraînant une certaine stabilité du modèle.

Style de vie : plutôt frugal

Nous n'approfondirons pas cette cinquième composante du rapport salarial, qui n'a pas de pertinence au niveau microéconomique. Toutefois, même s'il n'y a pas de généralisation possible à ce niveau, on peut constater chez les « cooanamiens » et « cooanamiennes » un intérêt assez largement partagé pour les problématiques de développement durable et d'écologie. Combiné à la faiblesse du salaire moyen, on peut en déduire une frugalité plus ou moins heureuse... On peut également imaginer que les CAE cherchent à dépasser les limites imposées par le marché aux revenus monétaires en se rapprochant d'autres structures et organisations collectives de l'économie sociale, telles que

L'expérience des CAE fait émerger des points de résistance à l'atomisation du rapport au travail.

les AMAP ou les coopératives de logement : la baisse du coût de la vie est un levier complémentaire au développement d'activités rémunératrices pour accéder à une meilleure qualité de vie.

Nous ne cherchons évidemment pas à considérer de façon globale l'émergence d'un nouveau rapport salarial : l'expérience des CAE, si elle est porteuse d'un modèle original qui a encore vocation à progresser, reste marginale. Cet exemple nous aide cependant à identifier des points de résistance à l'atomisation du rapport au travail à travers la re-création de collectif, qui sont susceptibles d'intéresser d'autres types d'organisation du travail notamment au sein de l'économie sociale, mais aussi au-delà.

La principale tension qui pèse sur les revenus n'est plus, au sein de ces SCOP multiactivités, celle de la répartition entre salaire et profit, mais celle de la pérennité de l'organisation et des activités qui la composent face à la concurrence externe.

La pratique des CAE fait émerger une conception du travail et de l'entreprise qui interroge la place du travail dans la vie, et l'équilibre entre l'individu et le collectif. Les piliers de ce modèle sont la sécurisation mutuelle, l'autonomie, la citoyenneté économique. Pour se donner les moyens de ces ambitions, les coopérateurs s'appuient d'abord sur les apprentissages mutuels et les échanges humains, tant au niveau collectif en termes de gouvernance que dans le développement de leurs activités respectives. ■

► (8) Voir la notion d'idéalisme pragmatique développée par Jacques Ion, ou encore le lien entre individualisme et lien social analysé par François de Singly dans *Les uns avec les autres. Quand l'individualisme crée du lien*, Armand Colin, 2010.