Communauté d'Universités et d'Établissements
Lille Nord de France

Université de Lille

**ComUE Lille Nord de France**

N° attribué par la bibliothèque

__|__|__|__|__|__|__|__|__|__|

**Thèse délivrée par l'Université de Lille**

Pour obtenir le grade de Docteur en sciences de gestion

Présentée et soutenue publiquement par

**Maud GREGOIRE**

Le 20 juin 2019

# L'autonomie et le travail non subordonné en coopérative d'activité et d'emploi : une analyse critique

**Directeur de thèse :** Guillaume Delalieux

**Membres du jury :** Yvon Pesqueux (président), Éric Pezet, Amina Béji-Bécheur, Sophie Changeur, Pierre Mathiot

**Avec la contribution de la FNEGE (programme CEFAG)**

# Résumé

Cette thèse contribue aux réflexions critiques sur l'autonomie et le travail en se plaçant sous le prisme encore peu exploré du travail non subordonné en coopérative d'activité et d'emploi (CAE). Les travailleurs non subordonnés sont des individus qui souhaitent vivre de leur savoir-faire et de leurs compétences sans passer par le cadre salarial traditionnel. Ils trouvent eux-mêmes leurs opportunités de travail rémunéré en proposant des biens ou des services à des clients. Une CAE est une forme particulière d'entreprise coopérative qui permet de créer et de développer une activité individuelle en recourant au statut de salarié à la place du statut d'indépendant. Chaque entrepreneur rapporte un chiffre d'affaires qui lui est ensuite reversé sous forme d'un salaire.

La thèse s'intéresse à l'expérience que font ces travailleurs de l'autonomie à travers la problématique suivante : **dans quelle mesure la non subordination permet-elle aux travailleurs en CAE de conquérir de l'autonomie individuelle et collective dans un système néolibéral caractérisé par la figure de l'individu-entrepreneur ?** Elle s'appuie sur une démarche inductive dans le cadre d'une enquête ethnographique. Elle s'inscrit dans l'épistémologie constructiviste et les théories critiques en management.

La thèse étudie d'abord la dimension individuelle de l'autonomie en se penchant sur le travailleur non subordonné en tant que figure. Elle compare cette figure à celles du leader et de l'individu-entrepreneur néolibéral. En mobilisant le concept de micro-émancipation, elle explique que, malgré l'omniprésence de la figure de l'individu-entrepreneur, les travailleurs peuvent conquérir des zones d'autonomie locales, partielles mais non négligeables. Elle explique aussi que l'autonomie est une expérience subjective qui, pour autant, ne doit pas faire oublier les rapports de domination à l'œuvre dans la société.

La thèse examine également la dimension collective de l'autonomie qui est beaucoup moins explorée. Au sein d'une CAE, l'autonomie collective peut être exercée au niveau de la gouvernance globale de la coopérative et au niveau des collectifs d'entrepreneurs-salariés formés en interne. La thèse se concentre sur l'un d'entre eux, *Bien Fait Pour Ta Com'*. Elle montre comment son modèle organisationnel est construit pour répondre à deux enjeux : 1) prendre en compte l'autonomie individuelle des membres ; 2) s'organiser en l'absence de chef. Le cadre théorique de l'anarchisme, très peu mobilisé en sciences de gestion, s'avère fécond pour l'analyse de collectifs comme celui-ci.

Parallèlement à la réponse à la problématique, la thèse apporte trois contributions. Premièrement, elle propose une cartographie des situations de travail contemporaines qui met en évidence le caractère obsolète de la distinction entre statut salarié et statut indépendant. Deuxièmement, elle établit une typologie des trajectoires professionnelles des travailleurs non subordonnés en CAE : profils « souffrance dans le salariat », « sans emploi », « nomade » et « entrepreneur ». Troisièmement, elle fournit des pistes managériales pour aider des collectifs de travailleurs à se structurer de façon non hiérarchique.

# Remerciements

Merci :

- À *Initiatives et Cité*, et en particulier à Caroline Senez et Sandrino Graceffa, de m'avoir fait confiance durant mes trois années de CIFRE ;
- À la CAE *Grands Ensemble* et au collectif *Bien Fait Pour Ta Com'* qui m'ont ouvert leurs portes et m'ont permis de recueillir un riche matériau de recherche ; merci à tous ceux qui m'ont accordé des entretiens et qui ont accepté que je participe aux séminaires, ateliers et autres temps collectifs de la coopérative et de ses collectifs d'entrepreneurs-salariés ;
- À mon directeur de thèse, Guillaume Delalieux pour son suivi, ainsi qu'à Pierre Mathiot pour son soutien ;
- Aux membres du jury, pour leurs remarques et leurs conseils ;
- À la FNEGE, grâce à laquelle j'ai participé au programme CEFAG qui m'a été d'une grande utilité ; merci en particulier à Isabelle Martinez et Hervé Laroche qui ont piloté ce programme ;
- À mes parents, Philippe et Catherine (« Mme T. »), mes plus fidèles (re)lecteurs forcés ;
- À mes autres relecteurs : Cyril, Alice et Agathe (dite Tatagatheau) ;
- À mes chats, Toutou et Pascale, qui ont assisté avec un flegme à toute épreuve, si ce n'est avec une indifférence totale, à ces quatre années de doctorat.

# Sommaire

**INTRODUCTION** ... 9
1. Deux définitions ... 11
2. Le terrain de recherche ... 13
3. Méthodologie ... 16
4. Cadre épistémologique et théorique ... 18
5. Construction de la problématique ... 20
6. Plan ... 24

**CHAPITRE I : Une enquête ethnographique et inductive dans une coopérative d'activité et d'emploi** ... 27
*PARTIE 1 : La coopérative d'activité et d'emploi* ... 28
1. Historique des CAE ... 29
2. Les collectifs d'entrepreneurs-salariés ... 33
3. Aspects juridiques ... 35
4. Projet politique et dégénérescence coopérative ... 40
5. Les CAE, au croisement de plusieurs postures vis-à-vis du néolibéralisme ... 43
6. La CAE Grands Ensemble ... 45
7. Le collectif Bien Fait Pour Ta Com' ... 47
*PARTIE 2 : L'enquête ethnographique* ... 53
1. Une enquête ethnographique ... 53
2. Les observations : collecte des données, analyse, réflexivité ... 58
3. Les entretiens : collecte des données, analyse, réflexivité ... 61
*PARTIE 3 : Une posture constructiviste* ... 72
1. Le positivisme ... 73
2. Le post-positivisme ... 76
3. Le réalisme critique ... 79
4. L'interprétativisme ... 82
5. Le constructivisme ... 86
6. Tableau récapitulatif ... 88
*PARTIE 4 : Les premières analyses du terrain* ... 90
1. Profil sociologique des entrepreneurs-salariés de Grands Ensemble ... 90
2. Les éléments clefs du cheminement inductif ... 102
*Synthèse du chapitre I* ... 109

**CHAPITRE II : Le travail : perspectives historiques et contemporaines** ... 111
*PARTIE 1 : Une brève histoire du travail en France* ... 113
1. Avant l'ère industrielle ... 114
2. L'ère industrielle ... 119
3. La société salariale au XX^e^ siècle ... 127
4. La crise de la société salariale à partir des années 1970 ... 131
5. Les situations de travail contemporaines : proposition de cartographie ... 139
6. Deux remarques conclusives ... 148
*PARTIE 2 : Le travail à l'ère (néo)libé*rale ... 150
1. Gouvernementalité monarchique et gouvernementalité de la raison d'État ... 151
2. Gouvernementalité libérale ... 152
3. Gouvernementalité néolibérale ... 158

*PARTIE 3 : Les théories critiques en management* ..... 165
1. Fondements théoriques ..... 166
2. Deux grand courants des théories critiques..... 173
*PARTIE 4 : L'autonomie et le travail : revue de littérature* ..... 184
1. Qu'est-ce que l'autonomie ? ..... 184
2. L'autonomie vue par l'analyse stratégique et la théorie de la régulation sociale ..... 187
3. L'autonomie dans le travail, du travail, et par rapport au travail ..... 195
*Synthèse du chapitre II* ..... 206

**CHAPITRE III : L'autonomie aux niveaux individuel et collectif : l'expérience des entrepreneurs-salariés de la CAE *Grands Ensemble*** ..... 209
*PARTIE 1 : L'autonomie au niveau individuel : la figure du travailleur non subordonné en CAE* ..... 211
1. Qu'est-ce qu'une figure ? ..... 211
2. La figure du travailleur non subordonné : perspective des traits ..... 213
3. La figure du travailleur non subordonné : perspective des situations..... 228
4. Mise en perspective avec la figure du leader..... 232
5. Mise en perspective avec la figure de l'individu-entrepreneur néolibéral ..... 238
*PARTIE 2 : L'autonomie au niveau collectif : gouvernance globale de la CAE et collectifs d'entrepreneurs-salariés*..... 246
1. L'exercice de l'autonomie collective au niveau de la CAE globale ..... 247
2. L'exercice de l'autonomie collective au niveau des collectifs d'entrepreneurs-salariés : focus sur le modèle organisationnel de Bien Fait Pour Ta Com' ..... 252
*Synthèse du chapitre III* ..... 264

**CHAPITRE IV : Discussion autour de l'autonomie et de l'anarchisme** ..... 267
*PARTIE 1 : L'autonomie, une expérience subjective* ..... 268
1. Le concept de micro-émancipation..... 268
2. Micro-émancipations et travail non subordonné ..... 275
*PARTIE 2 : Anarchisme et collectifs de travailleurs non subordonnés*..... 280
1. L'anarchisme..... 281
2. Pertinence du cadre théorique de l'anarchisme..... 303
3. Quelques préconisations managériales ..... 310
*Synthèse du chapitre IV* ..... 312

**CONCLUSION**..... 315
1. Réponse à la problématique ..... 316
2. Trois contributions supplémentaires ..... 326
3. Quelques pistes de recherches futures..... 330

**DÉFINITIONS**..... 335

**BIBLIOGRAPHIE** ..... 341

**ANNEXES** ..... 351

# INTRODUCTION

## Présentation générale

Cette thèse contribue aux réflexions critiques sur l'autonomie et le travail en se plaçant sous le prisme encore peu exploré du travail non subordonné en coopérative d'activité et d'emploi (CAE). Elle s'intéresse à la façon dont cette autonomie peut être exercée au niveau individuel et collectif dans un système néolibéral caractérisé par la figure de l'individu-entrepreneur. Elle s'appuie sur une démarche inductive dans le cadre d'une enquête ethnographique. L'objectif de cette introduction est de présenter les grandes lignes de cette recherche et d'en retracer la démarche inductive.

Les travailleurs non subordonnés sont des individus qui souhaitent vivre de leur savoir-faire et de leurs compétences sans passer par le cadre salarial traditionnel. Ils trouvent eux-mêmes leurs opportunités de travail rémunéré en proposant des biens ou des services à des clients. Cette situation est plus ou moins choisie ou subie : de « l'entrepreneur dans l'âme » au chômeur qui se résigne à créer son propre emploi, il existe une multitude de cas qui mêlent les aspirations individuelles à la contrainte économique (Beaucourt et Louart 2000). La notion de travail non subordonné n'est pas liée à un secteur d'activité : elle inclut un vaste champ de professionnels, du consultant au webdesigner en passant par l'artisan (jardinier, boulanger, ébéniste, esthéticien etc.), l'architecte ou encore l'artiste intermittent. Elle n'est pas non plus liée à un statut juridique : l'activité peut être exercée sous de multiples statuts, qu'il s'agisse du régime indépendant (entreprise de droit commercial, micro-entrepreneuriat…) ou salarié (salarié en CDD d'usage, entrepreneur-salarié en CAE, salarié en portage…).

La thèse s'appuie sur une enquête ethnographique au sein d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) située en région Hauts-de-France. Il est important de souligner qu'elle n'étudie pas la CAE en tant que structure spécifique d'accompagnement au développement d'une activité individuelle : elle se concentre sur les travailleurs non subordonnés qui en font partie et sur leur expérience de travail. La CAE, ses spécificités et ses implications sur les formes de travail ne sont pas éludées pour autant : de nombreux passages de la thèse y font référence. Mais c'est bien la figure encore peu explorée du travailleur non subordonné, ainsi que son autonomie individuelle et collective, qui sont au cœur de l'analyse.

L'introduction commence par définir deux notions centrales : le travail et le travail non subordonné. Ensuite, elle est structurée de façon à retracer la démarche inductive qui a sous-tendu le travail de recherche :

1. *Deux définitions.* Deux notions centrales dans la thèse sont définies : le travail et le travail non subordonné.
2. *Le terrain de recherche.* Une recherche ethnographique « s'ancre dans l'expérience du terrain » (Cefaï 2013, 2), d'où l'intérêt de commencer par la présentation de ce terrain. La coopérative d'activité et d'emploi *Grands Ensemble* est introduite, puis l'un de ses collectifs, *Bien Fait Pour Ta Com'*, sur lequel se concentre une partie de la

thèse. Cette sous-partie présente également le cluster d'entreprises *Initiatives et Cité* dont fait partie *Grands Ensemble* et au sein duquel a été réalisée la thèse en CIFRE.

3. *Méthodologie.* Après avoir évoqué le terrain de l'enquête, il s'agit d'expliquer comment cette enquête a été menée. Cette sous-partie résume l'enquête ethnographique, combinant observation participante et entretiens semi-directifs, qui a fait émerger la problématique et a permis d'y répondre.
4. *Cadre épistémologique et théorique.* Cette sous-partie justifie l'appartenance de la thèse à l'épistémologie constructiviste et aux théories critiques en management.
5. *Construction de la problématique.* La problématique de la thèse est exposée, ainsi que sa pertinence au vu de la littérature académique.
6. *Plan.* Les quatre chapitres de la thèse sont présentés.

# 1. Deux définitions

## 1.1. Le travail

La définition du travail retenue dans cette recherche est celle qui le désigne comme l'ensemble des activités humaines faisant l'objet d'une reconnaissance monétaire, c'est-à-dire auxquelles est reconnue une valeur économique (Friot 2012). Cette reconnaissance monétaire passe soit par le versement d'un salaire (statut salarié), soit par une transaction commerciale (statut indépendant). Soulignons néanmoins que cette définition fait débat : certains incluent dans le concept de travail des activités non sujettes à reconnaissance monétaire comme le bénévolat et les activités domestiques (tâches ménagères, éducation des enfants…). D'autres considèrent même que le travail englobe l'essentiel des activités humaines parce que la plupart d'entre elles ont une valeur d'usage, autrement dit un intérêt social pour l'individu et/ou pour la collectivité (ibid.). Pour ces auteurs partisans d'un élargissement de la notion, la reconnaissance ou non d'une activité comme relevant du « travail » est révélatrice des rapports de domination dans la société : si les activités bénévoles ne sont pas considérées comme du travail, c'est que la plupart sont mues par des valeurs de solidarité, de réciprocité et de coopération qui n'ont pas leur place dans le système capitaliste ; si les activités domestiques ne sont pas considérées comme du travail, c'est qu'elles sont principalement réalisées par des femmes et que le système patriarcal a tout intérêt à empêcher que ce travail gratuit soit rémunéré (ibid.).

La définition du travail adoptée dans cette thèse pose problème lorsque l'on s'intéresse à l'Histoire. En effet, jusqu'au XVIII$^{e}$ siècle, le travail n'est pas perçu comme une source de richesses. Durant l'Antiquité et le Moyen-Âge, il est une activité servile et dégradante à laquelle sont condamnés les individus contraints d'assurer leurs besoins vitaux (Castel 1995 ; Gorz 2004 ; Vatin et Bernard 2007). Les paysans et les artisans ne bénéficient de guère plus de reconnaissance que les esclaves ou les vagabonds, malgré la revalorisation de certains métiers de l'artisanat avec le développement des corporations au XIII$^{e}$ siècle

(Dewerpe 2001). C'est à l'ère industrielle, avec la diffusion de la pensée libérale et sous l'influence de penseurs comme John Locke, Adam Smith et Karl Marx, qu'un renversement complet de vision a lieu : le travail s'impose progressivement dans les esprits comme la source première de richesses et la société lui reconnaît une valeur monétaire. Pour tenir compte de ces éléments, dans le chapitre II abordant les perspectives historiques (partie 1), la définition du travail utilisée n'est pas celle de Bernard Friot mais celle de Maurice Godelier (1991), qui le désigne comme « les diverses manières inventées par l'homme pour agir sur son environnement naturel et en extraire les moyens matériels de son existence sociale » (cité par Dewerpe 2001, 8). Malgré tout, il faut garder à l'esprit que l'emploi du mot « travail » reste problématique car anachronique. Jusqu'au XVIII$^{e}$ siècle, le travail tel qu'on le conçoit aujourd'hui se fond indistinctement dans l'ensemble des activités que réalisent les individus. Il n'existe pas de distinction entre la sphère du travail et celle du non-travail. La journée est parsemée d'activités et de tâches diverses sans que certaines soient perçues comme du travail et d'autres comme du non-travail (Dewerpe 2001 ; Thompson 2015).

### 1.2. Le travail non subordonné

La subordination est une relation liant un employeur et un employé et par laquelle le premier loue la force de travail du second (Castel 1995). Dans une relation de subordination traditionnelle, l'employeur fournit, organise et contrôle le travail de son employé. En droit français, il n'existe pas de définition précise de la subordination : en cas de litige, les juristes utilisent des « faisceaux d'indices » pour déterminer s'il y a subordination ou non. Par exemple, l'utilisation par le travailleur d'un matériel qui ne lui appartient pas est un signe de subordination (Bureau et Corsani 2012b ; Supiot 2016). Le salariat renvoie à la formalisation du lien de subordination à travers un contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée et implique le versement d'une rémunération à l'employé par l'employeur – le salaire (Dupuy et Larré 1998 ; Supiot 2016).

Cependant, il n'est plus possible désormais d'associer l'absence de subordination au non-salariat, ni d'associer l'existence de subordination au salariat. En effet, il existe des situations de travail subordonné non salarié, lorsque des travailleurs sous statut indépendant sont subordonnés à un client unique, comme c'est le cas des chauffeurs et des livreurs à vélo rattachés à des plateformes (Everaere 2016). Ces travailleurs, que l'on peut nommer « salariés déguisés » (ibid.), se distinguent des travailleurs non subordonnés étudiés ici. De même, il existe désormais des situations de travail salarié non subordonné. C'est notamment le cas dans les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) et les sociétés de portage salarial qui permettent de créer et développer une activité individuelle en passant par le statut salarié à la place du statut indépendant. Le lien de subordination au fondement du contrat de travail salarié n'a alors plus guère de signification empirique puisque l'employeur ne fournit, n'organise, ni ne contrôle le travail. Il est alors possible de parler de

travail non subordonné malgré l'existence d'un contrat de travail. C'est justement une CAE qui constitue le terrain de cette recherche.

## 2. Le terrain de recherche

### 2.1. La coopérative d'activité et d'emploi *Grands Ensemble*

Le terrain de cette thèse est la coopérative d'activité et d'emploi (CAE) *Grands Ensemble* qui se situe en région Hauts-de-France. La CAE est une forme particulière d'entreprise coopérative qui a émergé dans les années 1990 (Bost 2011). Les entrepreneurs signent un CDI avec la CAE. Celle-ci récupère leur chiffre d'affaires individuel et leur reverse sous forme d'un salaire, duquel sont déduites les cotisations sociales. Le niveau de salaire et le taux horaire dépendent de ce chiffre d'affaires. Les entrepreneurs ont le statut d'entrepreneur-salarié, reconnu par la loi Hamon de 2014, et bénéficient du système de protection sociale associé au régime salarié. Les CAE peuvent potentiellement accueillir tout type d'activité, hormis les professions libérales, mais certaines choisissent de se spécialiser dans un secteur spécifique, comme la construction ou les services à la personne. Le chapitre I revient plus largement sur le fonctionnement des CAE.

*Grands Ensemble* est une CAE généraliste : elle accueille tous types d'activité. Elle regroupe un grand nombre d'entrepreneurs-salariés – ils sont presque 700 en 2017 – aux activités et aux parcours variés ; elle fournit un riche aperçu du travail non subordonné et des formes d'autonomie auxquelles il peut renvoyer.

### 2.2. Le collectif *Bien Fait Pour Ta Com'*

Comme dans d'autres CAE (Sangiorgio et Veyer 2009 ; Bureau et Corsani 2015), une tendance récente au sein de *Grands Ensemble* est le développement de collectifs d'entrepreneurs-salariés. On peut distinguer trois types de collectifs : ceux qui sont liés à la vie politique et démocratique de la structure, les collectifs d'échange de compétences et de pratiques et les collectifs de production.

- Les collectifs liés à la vie politique et démocratique permettent d'impliquer les entrepreneurs-salariés dans la gouvernance de la CAE, au-delà des temps formels et ponctuels que représentent les assemblées générales.
- Les collectifs d'échanges rassemblent des entrepreneurs-salariés souhaitant échanger les uns avec les autres sans visée économique directe. La plupart d'entre eux réunissent des professionnels d'un même secteur d'activité et pratiquent l'échange de compétences et de bonnes pratiques.
- Les collectifs de production ont une visée économique directe. Ils permettent aux membres de coopérer pour développer leur activité. Cette coopération peut

consister à structurer une filière pour harmoniser les tarifs, négocier des conditions d'achat avantageuses chez des fournisseurs, mutualiser du matériel ou encore s'associer pour répondre à de gros marchés. Elle peut aussi prendre la forme de mini-entreprises à l'intérieur de la CAE, dans lesquelles les entrepreneurs-salariés s'associent pour produire collectivement des biens et services.

Le collectif *Bien Fait Pour Ta Com'* est un collectif de production qui regroupe des graphistes, des webdesigners, des spécialistes des réseaux sociaux, des concepteurs-rédacteurs ou encore des chefs de projet événementiel. Il constitue un objet d'étude intéressant parce que c'est l'un des plus développés du réseau de CAE auquel appartient *Grands Ensemble.* Considéré comme précurseur, il sert de modèle à d'autres collectifs et est régulièrement invité à partager son expérience. Son modèle organisationnel est exploré dans le chapitre III.

### 2.3. Un CIFRE au sein du cluster *Initiatives et Cité*

L'enquête de terrain a été réalisée dans le cadre d'un CIFRE au sein du cluster *Initiatives et Cité* dont est membre *Grands Ensemble.* Un cluster est un regroupement d'entreprises qui mettent en commun certaines de leurs ressources pour se développer. *Initiatives et Cité* est spécialisé dans l'économie sociale et solidaire (ESS), et plus précisément dans le « développement local durable » (Lille MétroPôle Solidaire 2013). C'est une union d'économie sociale (UES), statut coopératif créé en 1985 et régi par la loi de 1947 sur les coopératives. Le cluster est composé d'une quinzaine d'entreprises situées principalement en région Hauts-de-France, mais aussi dans d'autres régions françaises et en Belgique. Sa création en 2010 marque la concrétisation des relations informelles qui existaient entre les entreprises fondatrices depuis plusieurs années. Les objectifs d'Initiatives et Cité sont les suivants (ibid. ; initiativesetcite.com) :

- Favoriser la coopération entre les entreprises membres ;
- Mutualiser les ressources pour diminuer les coûts ;
- Proposer une offre commerciale commune. Celle-ci est structurée autour de quatre pôles : 1) le conseil ; 2) la formation ; 3) la communication et l'événementiel ; 4) l'accompagnement de porteurs de projet. Ses principaux clients sont les collectivités territoriales, les associations et les PME.

Depuis 2014, *Initiatives et Cité* anime le Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) *Lille MétroPôle Solidaire,* en partenariat avec *Lille Métropole*. Un PTCE est un regroupement d'acteurs variés (collectivités territoriales, entreprises, acteurs de la recherche ou de la formation) visant à développer des projets dans l'ESS, à créer des emplois et à faire émerger des innovations sociales sur un territoire. Le PTCE *Lille MétroPôle Solidaire* a pour objectifs : 1) de consolider la coopération entre les membres d'*Initiatives et Cité* ; 2) de développer des projets en lien avec l'ESS et l'innovation sociale avec d'autres acteurs du territoire (ibid.). Il a bénéficié d'un financement de l'État via l'appel à projets national « Soutien à la dynamique des PTCE » lancé en 2013.

Cette thèse en CIFRE s'inscrit dans l'axe du PTCE consacré au « développement de la recherche et de la formation au service de l'Économie Sociale et Solidaire » (ibid., 14). L'origine de ce projet de recherche est le constat, au sein du cluster, que le salariat à temps plein, mono-actif et mono-employeur, est de plus en plus remis en question par l'essor d'autres formes de travail. Sur le terrain, celles-ci sont appelées « travail autonome » ou « travail au projet ». Elles renvoient à une multitude de situations de travail, qu'il s'agisse des consultants en CDI ou en CDD travaillant à la mission, des entrepreneurs-salariés en coopérative d'activité et d'emploi, ou encore des entrepreneurs individuels. Pour *Initiatives et Cité*, les objectifs de cette thèse étaient :

- de clarifier la signification et les origines de ces situations de travail ;
- de mettre en évidence leurs problématiques et leurs enjeux – politiques, économiques, sociaux, juridiques ;
- de promouvoir ces formes de travail auprès des acteurs politiques et économiques et de positionner le cluster, et plus globalement le secteur de l'ESS, comme un interlocuteur légitime sur ces questions.
- d'améliorer l'accompagnement des travailleurs concernés et d'éviter leur précarisation. Le discours de l'un des membres de la direction de *Grands Ensemble* est clair sur le sujet : « [L'ambition principale, le projet politique, c'est de] s'inscrire en rupture avec le modèle néolibéral qui dit : « tu veux plus de liberté, tu auras plus de précarité ». (…) Ce n'est pas parce qu'il y a une évolution des modes de production qui est inéluctable qu'on doit renoncer à un modèle social. (…) [On vise] des modèles redistributifs, mutualistes, solidaires, et non des modèles néolibéraux basés sur la performance, l'individualisation et sur un système assurantiel lié à la performance de chacun ».

Les missions que j'ai réalisées dans le cadre de mon CIFRE ne portaient pas directement sur *Grands Ensemble*. Même si elles avaient un lien fort avec la thèse, elles m'étaient confiées par *Initiatives et Cité* et non par la CAE. Ma principale mission était de piloter le dispositif « Transco ». Celui-ci consistait à allouer une enveloppe de 130€ par mois à des demandeurs d'emploi afin qu'ils intègrent l'espace de coworking de leur choix pour y développer un projet professionnel. Il pouvait s'agir d'un projet de création d'activité ou d'un projet en lien avec la recherche d'un emploi salarié (réalisation d'un book, formation, recherche d'emploi…). J'étais chargée d'assurer le suivi des participants, de les aider à formuler leurs objectifs, à identifier les prochaines étapes de leur parcours et les obstacles à surmonter. J'étais aussi chargée d'évaluer l'impact du dispositif sur la progression de leur projet. « Transco » ne concernait *Grands Ensemble* que dans la mesure où certains des bénéficiaires du dispositif ont intégré la CAE. Cette mission a largement nourri ma réflexion sur l'évolution des formes de travail et sur les significations de l'autonomie.

# 3. Méthodologie

## 3.1. Une enquête ethnographique

L'ethnographie désigne l'étude prolongée d'organisations, de communautés ou de situations via l'implication directe de l'enquêteur qui récolte lui-même l'ensemble des données ; elle vise à capter les représentations sociales, les interactions et les activités ordinaires des enquêtés via des méthodes non standardisées (Brewer 2004 ; Beaud et Weber 2010 ; Cefaï 2013). Ces méthodes incluent l'observation (participante ou non), les entretiens, la consultation d'archives ou encore la réalisation de photos et de vidéos. La multiplication des méthodes de collecte de données, appelée triangulation, accroît la validité de la recherche (Brewer 2004 ; Waddington 2004). La démarche ethnographique est nécessairement inductive : elle ne consiste pas à « appliquer une théorie à un corpus de données », comme le fait la démarche déductive, mais à « faire émerger des catégories et des analyses qui soient ancrées dans l'expérience du terrain » (Cefaï 2013, 2).

Ainsi cette recherche ne portait pas sur l'autonomie à l'origine, mais j'ai été interpellée par son évocation régulière par des travailleurs. Ma posture pragmatique, propice à l'étonnement, m'a permis d'orienter l'enquête dans une direction adaptée. De même, c'est lorsque les données sur l'expérience de l'autonomie des entrepreneurs-salariés ont été récoltées que la figure de l'individu-entrepreneur et le concept de micro-émancipation se sont révélés intéressants à mobiliser. Et c'est lorsque l'analyse du modèle organisationnel de *Bien Fait Pour Ta Com'* a été réalisée que l'anarchisme est apparu comme un cadre théorique pertinent pour comprendre ce collectif et, potentiellement, d'autres collectifs de travailleurs non subordonnés (cf. chapitre IV).

## 3.2. Observations

Les observations ont été principalement participantes : j'ai participé activement aux activités organisées par la CAE, à la vie de ses collectifs, et j'ai été directement impliquée dans des conversations avec des salariés de la CAE, entrepreneurs ou non, durant les pauses, les déjeuners et les soirées festives. Il s'agissait d'observations « flottantes » (Evrard *et al.* 1993, cités par Baumard *et al.* 2003, 240) car elles avaient une fonction :

- de « collecte de données préliminaires » (ibid., 240) : elles ont attiré mon attention sur des problématiques saillantes, des sujets récurrents, qui ont ensuite été explorés dans les entretiens.
- de « source complémentaire de données » (ibid.) : elles m'ont permis de vérifier la pertinence des analyses tirées des entretiens, dans une démarche de triangulation (Waddington 2004) ; elles ont également permis de recueillir des verbatims informels qui complètent ceux tirés des entretiens.

Les observations avaient donc principalement une fonction d'appui à la réalisation et à l'analyse des entretiens qui constituent le matériau principal de l'enquête.

### 3.3. Entretiens

Quarante entretiens ont été réalisés – 15 avec les membres du collectif *Bien Fait Pour Ta Com'* et 25 avec d'autres entrepreneurs-salariés de la CAE (cf. annexe n°4). Les enquêtés ont été sélectionnés de manière à favoriser la diversité de l'échantillon global, sans prétention toutefois à une représentation fidèle des profils de travailleurs de la coopérative.

La première partie de ces entretiens mobilisait la méthode de « l'entretien biographique rétrospectif » qui vise à faire raconter aux enquêtés « quelque chose à propos de leur vie, ou de certaines dimensions de leur biographie » (Demazière 2007, 3). L'objectif était de comprendre les trajectoires professionnelles des travailleurs non subordonnés, leurs perceptions subjectives de celles-ci et les facteurs qui les avaient conduits à aspirer à davantage d'autonomie au travail. En outre, parce que le passé structure le présent et permet la projection dans l'avenir (Demazière 2007), ces entretiens donnaient à voir comment les parcours des enquêtés avaient structuré leur vision actuelle de l'autonomie et du travail non subordonné, la façon dont ils souhaitaient en faire l'expérience dans leur activité quotidienne ainsi que les obstacles rencontrés pour y parvenir.

La seconde partie des entretiens s'appuyait sur une grille de questions qui variait selon que les enquêtés étaient des participants du projet « Transco », des membres du collectif *Bien Fait Pour Ta Com'* ou d'autres entrepreneurs-salariés de la CAE. Ainsi, sur l'ensemble des entretiens, un grand nombre de thématiques ont été abordées, même si toutes ne l'ont pas été systématiquement.

Les entretiens ont été étudiés de façon agile via la mobilisation de quatre des huit angles d'analyses des entretiens proposés par Mats Alvesson (2003). Cette démarche pragmatique évite de s'enfermer dans un seul schéma de pensée et favorise la production de résultats riches et variés (ibid.).

# 4. Cadre épistémologique et théorique

## 4.1. L'épistémologie constructiviste

L'épistémologie désigne « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget 1967, cité par Avenier et Gavard-Perret 2008, 7) ou « l'étude des sciences » (Perret et Séville 2003, 13). Elle s'interroge sur la nature de la connaissance, sur la façon dont elle est produite et sur les critères de sa validité (Avenier et Gavard-Perret 2008).

On peut distinguer cinq grands courants épistémologiques : le positivisme, le post-positivisme, le réalisme critique, l'interprétativisme et le constructivisme auquel appartient cette thèse (Perret et Séville 2003 ; Avenier et Gavard-Perret 2008). Les réponses du constructivisme aux principales questions épistémologiques sont les suivantes :

- Quelle est la nature de la réalité (ontologie) ?
  → Le réel n'a pas d'essence ; il n'existe pas en soi, mais à travers la perception qu'en ont les individus.
- Quelle est la nature des connaissances produites par la recherche ?
  → Les connaissances sont des représentations du réel co-construites dans l'interaction entre les chercheurs et les acteurs du terrain.
- Quelle est la posture du chercheur vis-à-vis de son objet de recherche ?
  → Le chercheur ne peut jamais être extérieur à son objet de recherche puisqu'il est directement impliqué dans le processus de production des connaissances.
- Comment la connaissance est-elle produite ? Grâce à quelles méthodes scientifiques ?
  → La connaissance n'existe pas *a priori* : elle est produite dans l'interaction entre les chercheurs et les acteurs du terrain. Toutes les méthodes scientifiques – quantitatives ou qualitatives, déductives ou inductives etc. – sont envisageables : tout dépend du projet de recherche du chercheur.
- Quels sont les critères de validité des connaissances produites ?
  → C'est la cohérence du design de recherche, c'est-à-dire la cohérence entre « la question de recherche, les concepts et théories mobilisés, ainsi que la manière dont est collecté et traité le matériau empirique » (Avenier et Thomas 2012, 17).

Ce qui est particulièrement intéressant dans le constructivisme, c'est que la finalité politique de la connaissance est revendiquée : puisque la connaissance n'existe pas *a priori,* alors sa construction est étroitement liée au projet du chercheur (Perret et Séville 2003), au choix de la thématique, à l'angle d'analyse adopté et à la façon dont les données sont produites et interprétées. Un projet de recherche est toujours politique. C'est pourquoi cette épistémologie est particulièrement bien adaptée à cette thèse : cette dernière est un projet de connaissances visant à contribuer aux approches critiques de l'autonomie, promouvant l'émancipation des travailleurs face à la flexibilisation du travail et la diffusion de la figure l'individu-entrepreneur.

Par ailleurs, la thèse adhère au postulat constructiviste que la recherche est « autant un processus qu'un résultat » (Piaget 1970, cité par Perret et Séville 2003, 24) car elle s'est construite dans l'interaction avec les acteurs de terrain lors d'une enquête ethnographique. Ce processus a eu lieu à travers les échanges avec les entrepreneurs-salariés de la CAE *Grands Ensemble* qui ont témoigné sur leur expérience de l'autonomie et ont cherché à prendre du recul sur leurs pratiques lors des entretiens, des conversations informelles et des temps collectifs.

### 4.2. Les théories critiques en management

Les théories critiques en management (*critical management studies* – CMS) désignent un mouvement intellectuel visant à mieux comprendre les structures de domination dans les sociétés et organisations capitalistes néolibérales et à leur résister. Elles ont émergé des critiques adressées à la pensée managériale dominante (ou « orthodoxe » ou « mainstream ») et proposent des cadres théoriques alternatifs à celle-ci (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009 ; Reed 2009). Initialement centrées sur l'analyse des relations de travail et la critique des pratiques managériales en entreprise, les CMS s'élargissent progressivement à d'autres thématiques : elles s'intéressent notamment aux organisations alternatives et aux mouvements sociaux (coopératives, organisations anarchistes, féministes, écologistes, altermondialistes…) (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009). C'est pourquoi elles sont tout à fait adaptées à l'étude d'organisations de travail alternatives telles que les CAE et les collectifs de travailleurs non subordonnés ; de plus, leur posture altermondialiste, anti-capitaliste et anti-néolibérale est en phase avec le constructivisme qui revendique la finalité politique de toute recherche.

L'une des particularités des CMS est leur travail de dénaturalisation : elles mettent en lumière les concepts et les postulats non questionnés des recherches managériales mainstream. C'est ce que cette thèse s'attache à faire avec le concept d'autonomie : dans les théories managériales traditionnelles, l'autonomie est généralement présentée comme une aptitude à valoriser parce qu'elle améliore la productivité des travailleurs et donc la performance économique de l'entreprise. De même, si les travailleurs non subordonnés sont qualifiés d'« autonomes », c'est parce que chercheurs et praticiens considèrent que leurs situations de travail leur donnent accès à une autonomie enviable. Or, on le verra, ces situations de travail induisent souvent des formes plus ou moins conscientes de précarité et d'(auto-)exploitation. C'est pourquoi il est important de déconstruire le concept d'autonomie, de bien clarifier ce qu'il signifie et d'identifier les expériences qu'il recouvre.

Une autre particularité des CMS est qu'elles rejettent la performativité – l'objectif de maximisation de la performance qui sous-tend les recherches managériales mainstream (Fournier et Grey 2000 ; Alvesson, Bridgman et Willmott 2009). Pour certains auteurs critiques, le dialogue avec les chercheurs mainstream et les managers est même exclu car il est « l'arme des puissants » (Burrel, 1996) et engendrerait « la cooptation et la dilution des

CMS dans le mainstream » (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009, 13). Pour d'autres, la performance peut prendre une autre dimension que celle, purement économique, dénoncée par les CMS : elle peut être sociale, environnementale, et servir d'autres objectifs que la rentabilité du capital. C'est pourquoi ils préfèrent la notion de performativité critique : elle est critique parce qu'elle reste attachée au dévoilement des rapports de domination, tout en étant performative, c'est-à-dire orientée vers l'action, l'émancipation, la mise en place de solutions aux problèmes qu'elle dévoile. Elle est favorable au dialogue avec les acteurs de terrain pour proposer des cadres alternatifs d'analyse des problématiques organisationnelles et améliorer les pratiques (Spicer, Alvesson et Kärreman 2009 ; Hartmann 2014).

Cette recherche adhère au point de vue de la performativité critique. Elle n'étudie pas uniquement les difficultés des travailleurs non subordonnés à conquérir leur autonomie : elle met aussi en évidence les formes d'autonomie dont ils peuvent faire l'expérience malgré un environnement néolibéral peu propice à l'émancipation, ainsi que les façons dont cette autonomie peut être renforcée. Par ailleurs, l'engagement du chercheur sur son terrain revendiqué par les partisans de la performativité critique correspond bien à l'épistémologie constructiviste, adoptée dans cette thèse, selon laquelle la connaissance se construit dans l'interaction entre le chercheur et les acteurs de terrain.

## 5. Construction de la problématique

Cette sous-partie évoque les éléments qui ont émergé des premiers mois d'enquête ethnographique et qui ont orienté le projet de recherche vers la thématique de l'autonomie individuelle et collective dans un contexte néolibéral. Elle souligne la pertinence de cette thématique au vu de la littérature académique et s'achève par la présentation de la problématique.

### 5.1. Un intérêt pour l'autonomie qui émerge de l'enquête ethnographique

L'affirmation de l'autonomie et le rejet de la subordination ont particulièrement attiré mon attention au fur et à mesure de l'enquête car ils étaient récurrents dans les discours des entrepreneurs-salariés. À ces premiers éléments de terrain s'est ajouté le constat du recours fréquent à la notion de « travailleur autonome » pour désigner les entrepreneurs-salariés, autant du côté des acteurs de terrain que du côté des chercheurs qui examinent cette situation de travail (Coquelin et Reynaud 2003 ; Reynaud 2007 ; Bureau et Corsani 2012b ; Bologna 2016 ; Ballon et Bodet 2017). Or, dans les deux cas, bien souvent le recours à l'adjectif « autonome » n'est pas ou peu justifié et ses significations ne sont guère explorées. Le projet de recherche est donc lié à l'étonnement face au manque d'interrogations sur ce terme : qu'est-ce que l'autonomie s'agissant du travail, subordonné ou non ? Quelles sont ses significations ? Quelles expériences de travail recouvre-t-elle ?

- *Aperçu de la littérature sur l'autonomie*

L'autonomie des travailleurs non subordonnés a été moins explorée que celle des travailleurs subordonnés traditionnels. Plus précisément, de nombreuses recherches s'intéressent à l'autonomie *dans* le travail (Fleming et Mandarini 2009) : elle désigne généralement la différence entre le travail prescrit aux travailleurs et le travail « réel », effectivement réalisé par ceux-ci. Dit autrement, elle correspond à la marge de manœuvre dont ils disposent au sein d'une organisation pour adapter voire modifier les consignes qui leur sont imposées, ceci tant au niveau du travailleur individuel qu'au niveau d'une équipe (Morrison 2006 ; Dejours 2009 ; Renault 2013 ; Bernoux 2015). Cette littérature peut être divisée en deux courants. Un premier courant étudie l'autonomie « clandestine » ou « conquise » : elle est exercée à l'insu des managers dans une optique de résistance face à l'organisation du travail prescrite et face aux rapports sociaux de production (Morrison 2006 ; Dejours 2009 ; De Terssac 2012 ; Renault 2013). L'autonomie « officielle » ou « requise », à l'inverse, fait partie intégrante de la stratégie managériale : elle est reconnue et encouragée par les managers pour rendre l'organisation plus flexible et plus réactive (Everaere 2001 ; Yates, Lewchuk, et Stewart 2001 ; Ripouteau 2003). Les modèles managériaux associés à l'autonomie officielle sont, par exemple, le management par objectifs ou par projets (Judge, Fryxell et Dooley 1997 ; Covaleski *et al.* 1998 ; Beaucourt et Louart 2012), le travail en équipe (Asquin *et al.* 2010) et l'entreprise libérée (Carney et Getz 2012 ; Colle *et al.* 2017).

Mais le lien entre autonomie et travail ne se réduit pas à l'autonomie *dans* le travail : il peut aussi être abordé à travers les notions d'autonomie *du* travail et d'autonomie *par rapport* au travail (Fleming et Mandarini 2009). L'autonomie du travail est proche de la notion de démocratie industrielle (*industrial democracy*), aussi appelée démocratie organisationnelle (Poole, Lansbury et Wailes 2001 ; Ostergaard 2016 ; Gomez 2018). Elle implique la participation des salariés à la gestion de l'entreprise et à la définition de ses grandes orientations stratégiques, voire la propriété collective des moyens de production. Alors que l'autonomie *dans* le travail se situe au niveau du travail individuel et du travail des équipes, l'autonomie *du* travail se situerait au niveau de l'entreprise entière (Everaere 2001). Quant à l'autonomie *par rapport* au travail, elle désigne les activités hors travail auxquelles s'adonnent librement les individus. Elle a été conceptualisée par André Gorz (2004) qui considère que c'est en-dehors du travail que l'émancipation peut pleinement avoir lieu. L'autonomie adviendrait moins dans la sphère de la nécessité – le travail qui assure un revenu – que dans la sphère de la liberté – le temps hors travail.

- *Pertinence de la thématique au vu de la littérature académique*

Le manque de recherches sur l'autonomie des travailleurs non subordonnés est surprenant. Cet angle mort laisse penser que la question de l'autonomie des travailleurs non subordonnés ne se pose pas, comme s'ils étaient d'emblée autonomes. Or, beaucoup de recherches soulignent l'ambiguïté du concept d'autonomie : au travail, par exemple, elle impliquerait davantage le déplacement que la diminution des contraintes (Covaleski *et al.* 1998 ; Knights et Willmott 2002 ; Knights et McCabe 2003 ; McCann, Morris et Hassard 2008 ; Asquin *et al.* 2010 ; Mazmanian, Orlikowski et Yates 2013 ; Fleming 2014 ; Colle *et al.* 2017). Selon certains auteurs, l'autonomisation responsabiliserait fortement les individus et les inciterait à s'investir sans compter d'un point de vue cognitif et en termes de temps de travail, suscitant de l'épuisement professionnel. De plus, elle participerait à l'individualisation des trajectoires professionnelles et à la mise en concurrence des travailleurs (Knights et Willmott 2002 ; Foucault 2004 ; Munro 2012 ; Fleming 2014). Ces critiques invitent à ne pas prendre pour acquise l'autonomie des travailleurs non subordonnés et à explorer les expériences de travail qu'elle recouvre.

### 5.2. Un intérêt pour la dimension collective de l'autonomie

Travail de terrain et cheminement intellectuel ont ensuite orienté ma réflexion vers la dimension collective de l'autonomie : j'ai rapidement réalisé que l'autonomie ne devait pas être confondue avec l'indépendance, qu'elle allait de pair avec la coopération et que l'autonomie pouvait être exercée au niveau collectif (Castoriadis 1975 ; Ripouteau 2003 ; Dejours 2009). Mon terrain étant une coopérative, il semblait logique d'explorer les formes que prenait la coopération entre entrepreneurs-salariés. J'ai donc commencé à m'intéresser à la gouvernance de la CAE et à suivre plusieurs collectifs de la CAE, avant de me concentrer sur *Bien Fait Pour Ta Com'*.

- *Pertinence au vu de la littérature académique*

La dimension collective de l'autonomie a fait l'objet de moins de recherches que sa dimension individuelle : l'autonomie est souvent étudiée en tant qu'aptitude individuelle. Les études sur l'autonomie *du* travail, c'est-à-dire sur la démocratie industrielle, relèvent bien d'une dimension collective puisqu'elles étudient la gouvernance démocratique des entreprises ; toutefois elles ne font pas nécessairement référence à l'autonomie. De plus, elles concernent uniquement le niveau de l'entreprise entière. Or, l'autonomie collective peut aussi être exercée au niveau d'une équipe de travail ou d'un collectif de travail comme *Bien Fait Pour Com'*. Plusieurs recherches sur l'autonomie *dans* le travail se sont penchées

sur l'autonomie au niveau des équipes de travail (Dejours 2009 ; Renault 2013 ; Bernoux 2015), mais toujours dans des organisations fondées sur la subordination.

### 5.3. Le système néolibéral

Le dernier élément marquant de mes premiers mois de terrain est le constat d'une certaine précarité financière chez les entrepreneurs-salariés. À *Grands Ensemble*, le salaire moyen est de 6492€ brut par an. Ce chiffre recouvre une grande variété des situations (travailleurs en période de transition professionnelle, disposant de revenus complémentaires, ayant un.e conjoint.e qui gagne bien sa vie…). Malgré tout, il est si bas qu'il ne peut qu'interroger : il témoigne forcément de situations de précarité ou à la limite de la précarité chez la plupart des entrepreneurs-salariés. Ces considérations ont contribué à placer au cœur de ma réflexion le système néolibéral dans lequel évoluent les CAE : cette précarité n'est-elle pas symptomatique d'un environnement caractérisé par la flexibilisation externe du travail, l'injonction à l'entrepreneuriat et la mise en concurrence des travailleurs ? Dans ce contexte, de quelle autonomie un entrepreneur-salarié peut-il faire l'expérience ? Il faut donc replacer le travail non subordonné dans une réflexion politique plus globale sur la société néolibérale dans laquelle il se développe.

- *Le néolibéralisme et la figure de l'individu-entrepreneur*

La thèse s'appuie sur la grille d'analyse du néolibéralisme de Michel Foucault (2004) qui a été poursuivie par d'autres chercheurs (Pezet 2004 ; Dardot et Laval 2009 ; Munro 2012 ; Fleming 2014). Le néolibéralisme est un art de gouverner (ou gouvernementalité) qui a émergé durant la seconde moitié du XX$^{e}$ siècle. Il vise à façonner une société entièrement régie par les mécanismes du marché et de la concurrence (Foucault 2004 ; Dardot et Laval 2009). Il ne renvoie pas uniquement au gouvernement d'un État qui exerce un pouvoir centralisé et visible, mais aussi à des pratiques, des cultures et des discours qui exercent un pouvoir diffus et invisible.

Le néolibéralisme s'est développé parallèlement aux théories économiques néoclassiques. Celles-ci réaffirment le postulat anthropologique de l'*homo oeconomicus* qui avait été laissé de côté par le courant keynésien : elles partent du principe que les êtres humains sont des êtres rationnels qui cherchent constamment à maximiser leur intérêt personnel. À partir de ce postulat, elles élaborent des modèles mathématiques censés prédire les comportements des individus rationnels dans une économie de marché. Elles mettent en évidence les mécanismes via lesquels les entreprises optimisent leur rentabilité et font des préconisations politiques et économiques aux états afin qu'ils ne déstabilisent pas l'équilibre du marché.

La gouvernementalité néolibérale cherche à rendre applicables les théories néoclassiques. Comme l'*homo oeconomicus* ne correspond pas à la réalité sociale, elle doit façonner l'identité des individus de façon à les rendre aussi conformes que possible à cet idéal : elle doit créer des individus-entrepreneurs, c'est-à-dire des individus qui se perçoivent et se comportent, dans tous les moments de leur vie, comme des entrepreneurs. Leurs aptitudes physiques et intellectuelles constituent un « capital humain » qu'ils doivent faire fructifier ; leurs activités, professionnelles ou personnelles, constituent un portefeuille dont ils doivent optimiser la rentabilité (Burchell 1993 ; Aubrey 1996 ; Pezet 2007 ; Munro 2012 ; Fleming 2014). Cette figure de l'individu-entrepreneur est introduite dans le chapitre II, puis détaillée et mise en perspective avec la figure du travailleur non subordonné dans le chapitre III.

*

**En résumé, du travail de terrain a émergé un intérêt pour l'autonomie, d'abord dans sa dimension individuelle, puis dans sa dimension collective. Ces thématiques sont pertinentes au vu de la littérature académique car les recherches se sont principalement concentrées : 1) sur l'autonomie et le travail subordonné traditionnel, négligeant de ce fait le travail non subordonné ; 2) sur la dimension individuelle de l'autonomie davantage que sur sa dimension collective. Par ailleurs, il est apparu important de replacer le travail non subordonné dans le contexte plus général du système néolibéral qui promeut une société d'individu-entrepreneurs. On aboutit ainsi à la problématique de la thèse :**

**Dans quelle mesure la non subordination permet-elle aux travailleurs en CAE de conquérir de l'autonomie individuelle et collective dans un système néolibéral caractérisé par la figure de l'individu-entrepreneur ?**

## 6. Plan

Le chapitre I développe la présentation de la démarche inductive esquissée dans cette introduction : il présente 1) sur quel terrain la recherche a été menée ; 2) via quelle méthodologie (l'enquête ethnographique combinant observation participante et entretiens) ; 3) à travers quel cadre épistémologique. Dans la dernière partie, il expose les analyses préliminaires qui ont émergé des premiers mois d'immersion ethnographique : il fournit de plus amples informations sur le terrain et détaille les éléments, évoqués ci-dessus, qui ont contribué au cheminement de la réflexion inductive. De façon générale, ce chapitre s'efforce de montrer la richesse du terrain, la cohérence du design de recherche et le travail de réflexivité qui a été mené.

Le chapitre II pose le cadre historique et théorique sur lequel s'appuie la thèse. Il retrace l'histoire du travail en France, puis celle du néolibéralisme. Il introduit ensuite les théories critiques en management et notamment le courant poststructuraliste. Il s'achève par une revue de littérature sur l'autonomie et le travail sur laquelle s'appuient les chapitres suivants.

Le chapitre III amorce la réponse à la problématique ; il présente les résultats de l'enquête de terrain et les analyses qui en ont été faites. Il s'intéresse d'abord à la dimension individuelle de l'autonomie en se penchant sur le travailleur non subordonné en tant que figure ; il compare cette figure à celle du leader et à celle de l'individu-entrepreneur néolibéral. La figure du leader a été sélectionnée parce que c'est l'une des figures phares en sciences de gestion, comme le montre le vaste champ des *leadership studies*. La figure de l'individu-entrepreneur, quant à elle, permet de faire le lien entre le travailleur non subordonné et le système néolibéral dans lequel il s'inscrit, ceci dans une perspective critique. Puis le chapitre examine la dimension collective de l'autonomie au niveau de la gouvernance de la CAE *Grands Ensemble* et au niveau des collectifs de travailleurs non subordonnés, à travers l'étude du modèle organisationnel de *Bien Fait Pour Ta Com'*.

Le chapitre IV discute les analyses du chapitre III. Dans un premier temps, il se concentre sur l'autonomie : il nuance la proximité entre la figure du travailleur non subordonné et celle de l'individu-entrepreneur néolibéral mise en évidence dans le chapitre précédent. En mobilisant le concept de micro-émancipation, il explique que, malgré l'omniprésence de la figure de l'individu-entrepreneur, les travailleurs peuvent conquérir des zones d'autonomie locales, partielles mais non négligeables. Il indique aussi que l'autonomie est une expérience subjective qui, pour autant, ne doit pas faire oublier les rapports de domination à l'œuvre dans la société. Dans un second temps, il élargit la réflexion sur l'autonomie, fil conducteur de cette thèse, à la thématique de l'anarchisme, très peu mobilisée en sciences de gestion. Il montre l'intérêt de ce cadre théorique pour l'analyse de collectif de travailleurs non subordonnés.

# CHAPITRE I
# Une enquête ethnographique et inductive dans une coopérative d'activité et d'emploi

**Partie 1 :** La coopérative d'activité et d'emploi

**Partie 2 :** L'enquête ethnographique

**Partie 3 :** Une posture constructiviste

**Partie 4 :** Les premières analyses de terrain

# PARTIE 1 : La coopérative d'activité et d'emploi

Une enquête ethnographique et inductive « s'ancre dans l'expérience du terrain » (Cefaï 2013, 2). C'est pourquoi ce premier chapitre commence par introduire la coopérative d'activité et d'emploi *Grands Ensemble.* Par ailleurs, comme la thèse a été réalisée en CIFRE, c'est-à-dire en alternance, il n'a pas fallu « trouver » un terrain, car celui-ci était présent dès le démarrage du projet de recherche. Il est donc cohérent de commencer par sa présentation.

Cette partie se penche d'abord sur les CAE en général puis sur *Grands Ensemble* en particulier. Elle est structurée comme suit :

1. *Historique des CAE.* Cette sous-partie relate les expériences coopératives qui préfigurent les CAE puis présentent les trois modèles de CAE (première, deuxième et troisième générations) qui sont apparus au cours du temps.
2. *Les collectifs d'entrepreneurs-salariés.* Cette sous-partie évoque une tendance récente au sein des CAE : le développement de collectifs d'entrepreneurs-salariés qui se forment pour produire, échanger et participer à la gouvernance démocratique de la coopérative.
3. *Aspects juridiques.* Cette sous-partie détaille les modalités de fonctionnement des CAE.
4. *Projet politique et dégénérescence* coopérative. Cette sous-partie présente les différents niveaux qui constituent (ou non) le projet politique des CAE, avant de mettre en évidence le risque de dégénérescence coopérative qui peut porter atteinte à ce projet politique.
5. *Les CAE, au croisement de plusieurs postures vis-à-vis du néolibéralisme.* Cette sous-partie examine la place ambigüe des CAE dans la société néolibérale : celles-ci constituent-elles des instruments d'expansion ou de subversion du néolibéralisme ?
6. *La CAE Grands Ensemble.* Cette sous-partie introduit la CAE *Grands Ensemble* : elle en présente l'histoire et le fonctionnement.
7. *Le collectif Bien Fait Pour Ta Com'*. Cette sous-partie se concentre sur l'un des collectifs d'entrepreneurs-salariés de *Grands Ensemble* : *Bien Fait Pour Ta Com'* qui sera examiné en détails dans la suite de la thèse.

# 1. Historique des CAE

## 1.1. Deux expériences coopératives qui préfigurent les CAE

Durant la seconde moitié du XX$^{e}$ siècle, des expériences ont préfiguré la naissance des CAE. On peut en citer deux principales, l'une issue du milieu coopératif, l'une issue du milieu de l'insertion sociale.

À Lyon, dans les années 1960, des artisans de la soie du quartier de la Croix-Rousse créent une coopérative de travail, *Cooptis*, afin de bénéficier du statut salarié et déléguer la gestion administrative et financière de leur activité. Les artisans de la soie s'inscrivent dans une longue tradition de lutte ouvrière et de promotion de l'auto-gestion qui démarra avec la révolte des canuts contre le pouvoir de l'industrie naissante en 1744. Depuis, ces travailleurs ont été des acteurs importants du mouvement ouvrier et du mouvement de l'économie sociale et solidaire (Bureau et Corsani 2015). En 1960, ces artisans travaillent à façon, c'est-à-dire à domicile, à leur compte, sur commandes de donneurs d'ordre. La coopérative de travail leur permet d'accéder au statut salarié tout en demeurant artisans individuels, propriétaires de leur outil de travail. Elle leur permet également de mieux faire face aux crises qui traversent le monde du textile en bénéficiant du système de protection sociale lié au statut salarié. Grâce aux accords passés avec les ASSEDIC, ancêtres de Pôle Emploi, ils peuvent même se faire licencier lorsqu'ils n'ont plus de commandes et bénéficier des allocations chômage, puis se faire embaucher de nouveau lorsque leur activité reprend. Chaque tisseur reverse 3% de son chiffre d'affaires à la structure qui se charge d'établir les factures, de générer les fiches de paie et d'assurer la comptabilité. La coopérative atteint un effectif de 200 artisans salariés en 1981 (Poncin 2004).

Une autre expérience qui préfigure l'émergence des CAE est celle de la SMTS (Société de manutention de travaux et services), entreprise d'insertion devenue coopérative de travail (statut SCOP) en 1995. Cette entreprise est née de la volonté des travailleurs sociaux de créer des formes d'accompagnement à l'insertion économique et sociale alternatives à celles des politiques publiques. Là aussi, les travailleurs développent une activité individuelle dans un cadre collectif, l'objectif étant de créer des emplois pérennes. La mutualisation y est plus poussée que chez *Cooptis* : l'entreprise autorise que certaines activités soient temporairement déficitaires, notamment chez des entrepreneurs qui souhaitent prendre quelques mois de congés sabbatiques. Ce sont alors les activités excédentaires qui financent les pertes des activités déficitaires (Bureau et Corsani 2015).

## 1.2. Les CAE de première, deuxième et troisième générations

- *Les CAE de première génération*

La première CAE, *Cap Services*, est créée par Elisabeth Bost en 1995. Son objectif est de fournir un cadre sécurisé à des porteurs de projet qui souhaitent tester et développer une activité, avant de créer leur propre entreprise. Le statut salarié réduit le risque financier lié à l'entrepreneuriat. À *Cap Services*, la réalisation d'une étude de marché et d'un plan d'affaires ne constitue pas un passage obligé, contrairement à la plupart des dispositifs d'accompagnement à la création d'entreprise : l'objectif principal est de permettre aux entrepreneurs de tester leur projet. À partir de ce modèle initial de CAE, aussi appelé « CAE de première génération » (Sangiorgio et Veyer 2009), basé sur l'appui à la création d'entreprise et l'hébergement temporaire des entrepreneurs, plusieurs CAE sont créées partout en France. L'accès au sociétariat des entrepreneurs-salariés y est relativement marginal puisqu'ils n'ont pas vocation à rester dans la structure. Ce sont donc principalement les salariés non-entrepreneurs (faisant partie de l'équipe support) qui en sont sociétaires et partagent le pouvoir. Ces structures bénéficient de subventions publiques pour accompagner les entrepreneurs, puisque leur chiffre d'affaires est trop faible pour recourir uniquement à l'auto-financement.

- *Les CAE de deuxième génération*

Le modèle de CAE de « deuxième génération » (ibid.) émerge de la volonté d'un certain nombre d'entrepreneurs-salariés de rester dans la CAE au lieu d'en sortir pour créer leur propre entreprise. Ces CAE « ne visent plus à sécuriser la création d'entreprises individuelles, mais bien à construire une alternative à celles-ci, via un projet d'entrepreneuriat collectif » (ibid., 56). Le passage d'une structure d'accompagnement à la création à une entreprise collective a plusieurs implications. Il ne s'agit plus seulement de fournir un service administratif et financier aux entrepreneurs et de les accompagner, mais, plus globalement, de proposer des services mutualisés grâce auxquels chacun bénéficie de conditions de travail supérieures à celles dont il disposerait sous statut indépendant : mutualisation de matériel et d'espaces de travail, achats collectifs pour faire baisser les coûts, avances de trésorerie, collaborations professionnelles simplifiées etc. De plus, l'équipe support impulse et soutient la coopération entre entrepreneurs-salariés, qu'elle prenne la forme de collaborations ponctuelles ou de collectifs permanents. Ces nouvelles activités sont facilitées par l'essor de l'auto-financement. En effet, les prélèvements de la CAE sur le chiffre d'affaires des entrepreneurs augmentent, puisque ceux dont l'activité est la plus développée, et donc sur laquelle la ponction est la plus élevée, restent dans la coopérative. Le sociétariat des entrepreneurs-salariés progresse et le pouvoir est davantage partagé (ibid.).

Aujourd'hui la plupart des CAE oscillent entre le modèle de première génération et celui de seconde génération. En effet, elles ont toujours pour objectif l'accompagnement à la création d'activité : c'est d'ailleurs à ce titre qu'elles sont financées la plupart du temps par les pouvoirs publics qui voient en elles un moyen de faire baisser le chômage. Elles constituent encore, pour beaucoup d'entrepreneurs, une étape transitoire et sécurisée avant la création d'une entreprise individuelle ou le retour à un emploi traditionnel. Parallèlement, elles tendent vers le modèle de seconde génération puisque les entrepreneurs-salariés qui restent dans la coopérative sont de plus en plus nombreux et impulsent la création de nouveaux services mutualisés. La loi Hamon de 2014, qui oblige tous les salariés à déposer leur candidature au sociétariat au maximum trois ans après la signature de leur contrat de travail, s'inscrit dans la logique de ce modèle de seconde génération : elle incite les entrepreneurs-salariés à s'inscrire durablement dans la coopérative et à participer à sa gouvernance (ibid.).

- *Les CAE de troisième génération*

Enfin, une petite minorité de CAE tente de s'orienter vers un modèle de « troisième génération », encore plus ambitieux. Dans ce modèle, l'entreprise partagée devient une mutuelle de travail. Elle n'a plus seulement pour objectif de permettre à chacun de développer son activité individuelle dans un cadre collectif mais de devenir « le catalyseur de multiples coopérations croisées » (ibid., 57). La CAE de troisième génération n'est plus un « cadre où cohabitent des projets individuels » mais un « bouillon de culture », un carrefour de travail où se rencontrent et se mêlent de multiples savoir-faire et de multiples projets (ibid., 58). La mutuelle de travail est faite de collectifs et de projets mouvants se faisant et se défaisant au gré des coopérations qui naissent et qui s'achèvent. Ces collectifs et ces projets peuvent concerner une activité de production (une mission à réaliser à plusieurs, une marque commune…), tels des « dizaines de petites PME internes, souples et opportunistes » (ibid., 58). Ils peuvent aussi porter sur la co-formation et le co-accompagnement entre coopérateurs ou encore sur la vie politique et démocratique de l'organisation. On n'y entre plus avec un projet entrepreneurial mais avec un métier, un savoir-faire, et chacun évolue comme il le souhaite (ibid., 57-58). « On y trace librement son propre parcours, conforme à ses aspirations et à son projet de vie, en s'associant de façon souple aux personnes que l'on choisit, sur les activités que l'on choisit » (ibid., 58).

Si au sein de la mutuelle de travail, l'équipe support garde une fonction de gestion administrative et financière, en revanche leur mission d'accompagnement évolue vers le métier de facilitateur. Les facilitateurs impulsent et soutiennent les projets et les collectifs qui se forment en interne. Ils favorisent la mise en lien des entrepreneurs-salariés, les aident à coopérer, à monter des projets, à répondre ensemble à des appels d'offre. Désormais l'activité d'accompagnement est assurée par les entrepreneurs eux-mêmes (co-accompagnement, co-formation). Alors que dans les CAE de première génération, les

salariés non-entrepreneurs constituent le noyau central de l'activité de l'organisation, dans la mutuelle de travail ce sont les entrepreneurs qui font vivre et évoluer la coopérative : l'équipe support fournit le cadre de la coopération mais intervient moins sur son contenu.

En outre, les économies d'échelle et le nombre accru d'entrepreneurs-salariés renforcent la capacité d'autofinancement de la structure. Elle propose des projets mutualisés encore plus ambitieux, comme la création d'un fonds d'investissement, d'une caisse de secours des mutuel (ibid.) et pourquoi pas d'un revenu minimum interne – ce fut l'objet d'un débat lors d'un séminaire rassemblant plusieurs CAE en août 2016.

Le tableau suivant récapitule les trois générations de coopérative d'activité et d'emploi :

Tableau n°1 : Les trois générations de coopérative d'activité et d'emploi

| | CAE de première génération | CAE de deuxième génération | CAE de troisième génération |
|---|---|---|---|
| **Projet global** | Structure d'accompagnement à la création d'activité | Entreprise collective | Mutuelle de travail |
| **Rôle de l'équipe support** | - Gestion administrative et financière<br>- Accompagnement au développement d'activité individuelle | - Gestion administrative et financière<br>- Accompagnement au développement d'activité individuelle et collective<br>- Services mutualisés | - Gestion administrative et financière<br>- Animation et facilitation (les entrepreneurs-salariés se co-accompagnent et gèrent les coopérations)<br>- Services mutualisés socialement plus ambitieux |
| **Temps passé dans la CAE** | Départ de la CAE pour créer une entreprise individuelle lorsque l'activité est développée | Inscription durable dans la coopérative | |
| **Sociétariat** | Sociétariat dominé par les salariés non-entrepreneurs | Sociétariat partagé entre tous les salariés | |
| **Financement** | Part importante des subventions publiques | Part plus importante de l'auto-financement grâce aux économies d'échelle et car les travailleurs dont l'activité est développée restent dans la structure | |

Les CAE qui souhaitent devenir des mutuelles de travail sont encore loin d'être parvenues à leurs fins. La vision entrepreneuriale et l'accompagnement au développement de l'activité restent prégnants, tant du côté de l'équipe support que du côté des entrepreneurs-salariés. Chez ces derniers, les postures clientélistes ne sont pas rares. Certains ont recours à la CAE

principalement par intérêt pour les services proposés, sans forcément adhérer au projet politique. Il n'est pas toujours facile pour le noyau politisé de transmettre le projet coopératif à des travailleurs individuels, surtout lorsqu'ils sont dispersés. Pour le moment, *Grands Ensemble* fonctionne plutôt sur le modèle des CAE de deuxième génération.

Malgré tout, les évolutions récentes de plusieurs CAE témoignent d'une timide transition vers la mutuelle de travail. Par exemple, au sein de *Coopaname* (région parisienne, Le Mans), des discussions ont lieu à propos de la création d'une monnaie interne et d'un fonds de secours mutuel. Mais la principale évolution des dernières années est la multiplication des collectifs en interne.

## 2. Les collectifs d'entrepreneurs-salariés

La plupart du temps, ces collectifs sont impulsés par des salariés de l'équipe support qui invitent les travailleurs à se rencontrer et discuter de ce qu'ils pourraient faire ensemble. Ces salariés interviennent uniquement pour les accompagner dans certaines démarches et pour répondre à leurs questions : ils n'ont pas vocation à animer le groupe. Il existe trois types de collectifs d'entrepreneurs-salariés.

### 2.1. Les collectifs de production

Les collectifs de production ont une visée économique directe. Ils regroupent des travailleurs d'un même métier (par exemple, les jardiniers-paysagistes) ou des travailleurs aux compétences complémentaires (par exemple, *Bien Fait Pour Ta Com'* dans le secteur de la communication) dans le but de développer leur activité. Ils peuvent fonctionner de façon pérenne ou se former et se déformer au gré des opportunités commerciales et des appels d'offre.

Parmi ceux qui fonctionnent de façon pérenne, certains consistent à structurer une filière pour harmoniser les tarifs, négocier des conditions d'achat avantageuses chez des fournisseurs, mutualiser du matériel ou encore collaborer pour répondre à de gros marchés. Les membres exercent souvent le même métier. C'est ainsi que fonctionne le collectif des jardiniers-paysagistes de *Grands Ensemble*. De même, le collectif *Lille des Créateurs* rassemble des créatrices dans le domaine du textile et du bijou. Elles participent ensemble à des marchés, des salons et ont cogéré une boutique éphémère. Elles mutualisent les frais de déplacement et de location d'espaces de vente.

D'autres collectifs de production prennent la forme de mini-entreprises à l'intérieur de la CAE : les entrepreneurs-salariés s'y associent pour produire collectivement des biens et services. Les membres ont alors des compétences complémentaires qu'ils combinent pour proposer une offre globale à leurs clients. Par exemple, le collectif *Bien Fait Pour Ta Com'* regroupe des graphistes, des webdesigners, des spécialistes des réseaux sociaux, des concepteurs-rédacteurs ou encore des chefs de projet événementiel.

### 2.2. Les collectifs d'échange de compétences et de pratiques

Les collectifs d'échange de compétences et de pratiques rassemblent des entrepreneurs-salariés souhaitant échanger sans visée économique directe. La plupart du temps, ils réunissent des professionnels d'un même secteur d'activité. C'est le cas du collectif *Démarches participatives* de *Grands Ensemble* : il est composé de consultants, de coachs et de formateurs dans le domaine de la participation, de la facilitation et de la coopération. Toutefois, d'autres collectifs, sans lien avec un secteur d'activité, peuvent exister : pendant quelques mois, le collectif *S.O.S. Entrepreneurs Amitiés* offrait aux participants un espace de parole où ils pouvaient exprimer librement leurs difficultés et rompre avec leur sentiment d'isolement professionnel.

### 2.3. Les collectifs liés à la vie politique et démocratique de la structure

Ces collectifs permettent d'impliquer les entrepreneurs-salariés dans la gouvernance de la CAE, au-delà des temps formels et ponctuels que représentent les assemblées générales. À *Grands Ensemble,* le collectif *Coopérative en Chantiers* est ouvert à tous les salariés, qu'ils soient entrepreneurs ou non, et adopte un mode de fonctionnement horizontal. Chacun peut y exprimer un besoin ou soulever un problème et des groupes de travail sont formés pour chercher des solutions simples et concrètes.

Dans la CAE *Coopaname*, un comité formation est chargé d'examiner les demandes de formation des entrepreneurs-salariés à la place des directeurs de la coopérative. Il est composé de trois associés tirés au sort par le conseil d'administration et de trois autres salariés volontaires. Un comité éthique a aussi été créé pour donner un avis consultatif sur des sujets variés. Sa composition est la même que le comité formation. Il se penche par exemple sur le nouveau système d'information, une banque de données unique rassemblant toutes les applications utilisées par la coopérative. Cet outil est nécessaire pour améliorer le suivi des travailleurs et la transmission de l'information, mais il peut s'avérer dangereux en termes de respect de la vie privée.

Dans la coopérative *SMart Belgique,* un comité éthique du même type existe et a notamment été saisi pour donner son avis sur l'intégration du métier de strip-teaser au panel d'activités couvertes : d'un côté, il s'agit de travailleurs, souvent des femmes, qui ont besoin d'un statut professionnel sécurisé ; d'un autre côté, ce métier participe à l'objectification des femmes dans la société patriarcale.

# 3. Aspects juridiques

## 3.1. La CAE, une SCOP

La plupart des CAE sont des SCOP (société coopérative et participative)[1], statut juridique créé en 1978. La SCOP est la version française de la coopérative de travail, c'est-à-dire une entreprise gérée par ses travailleurs. Elle se différencie des coopératives de producteurs, gérées par des producteurs (comme les coopératives laitières) ou encore des coopératives d'usagers, gérées par les clients ou les bénéficiaires (comme les coopératives bancaires). La SCOP est régie par le droit du commerce et des sociétés, auquel s'ajoutent les dispositions de la loi 1947 sur les coopératives et celles de la loi 1978 sur les SCOP. La SCOP est régie par trois grands principes.

- *Premier principe : le capital est détenu à majorité par les salariés-associés*

Dans une SCOP, au moins 51% du capital doit être détenu par des salariés qui ont le statut de salariés-associés. Par conséquent, 49% maximum du capital peut être détenu par des associés extérieurs. L'idée est que l'entreprise soit la propriété de ceux qui produisent la richesse, pas de ceux qui se rémunèrent sur le capital sans participer à l'effort productif. Les SCOP peuvent aussi inclure des salariés non-associés, sans limite de nombre – ce qui peut poser problème si l'entreprise est gérée par une poignée de salariés, excluant les autres travailleurs de la gouvernance démocratique. En résumé, il y a trois types d'acteurs dans les SCOP : les salariés-associés, les associés non-salariés et les salariés non-associés.

Cette règle de répartition du capital s'applique aussi aux CAE. Dans les CAE, il y a deux types de salariés : les salariés-entrepreneurs et les salariés non-entrepreneurs (ou équipe support). Ces derniers accompagnent les entrepreneurs-salariés dans le développement de leur activité et s'occupent de la gestion administrative et financière. Tous les salariés sont censés pouvoir devenir associés de l'entreprise. Depuis la loi Hamon de 2014 sur l'économie sociale et solidaire, ils doivent déposer leur candidature au sociétariat au maximum trois ans après la signature de leur contrat de travail. Cela ne signifie pas qu'ils deviennent automatiquement associés : l'assemblée générale des associés peut rejeter une candidature, même si c'est rarement le cas.

On peut également souligner qu'il n'est pas possible dans une SCOP de faire une plus-value à la revente de sa part sociale : un associé qui quitte la coopérative peut récupérer uniquement le montant qu'il y a investi initialement (il peut aussi décider de rester associé extérieur). La SCOP est ainsi protégée de la spéculation financière.

[1] Quelques rares CAE sont des SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif), statut juridique créé en 2001. Ces entreprises coopératives sont gérées par plusieurs de leurs parties prenantes : salariés, usagers/clients, fournisseurs, collectivités territoriales…

- *Deuxième principe : la gouvernance démocratique de l'entreprise*

Tous les associés, salariés et non-salariés, participent à la gouvernance de l'entreprise, selon le principe « une personne = une voix ». C'est une différence majeure avec les entreprises traditionnelles dans lesquelles le vote de chaque associé est pondéré en fonction du montant du capital investi. Par ailleurs, les salariés-associés doivent représenter 65% des droits de vote. Cela veut dire que s'il y a 10 associés, 7 d'entre eux au moins doivent être salariés. Grâce à cette disposition, les travailleurs bénéficient d'une large majorité lors des prises de décision. Dans les entreprises traditionnelles, le pouvoir est la plupart du temps détenu par les associés extérieurs. Dans les SCOP, le pouvoir est maintenu à l'intérieur de l'entreprise.

La gouvernance démocratique s'exprime *a minima* au moment de l'assemblée générale annuelle qui :

- valide le bilan financier de l'année écoulée ;
- vote les grandes orientations stratégiques de l'entreprise ;
- vote la répartition du bénéfice ;
- accepte ou rejette les candidatures de ceux qui souhaitent devenir associés ;
- élit le dirigeant de l'entreprise (il doit être associé) dans les SARL, ou le conseil d'administration dans les SA et les SAS.

La gouvernance démocratique n'implique pas nécessairement que tout le monde participe à toutes les décisions, tout le temps. L'assemblée générale peut potentiellement déléguer un nombre important de décisions à des organes de direction. Néanmoins, on peut questionner le caractère démocratique d'une SCOP qui s'en tient à une assemblée générale par an. La démocratie doit s'exercer tout au long de l'année, dans la gestion de l'entreprise et la prise de décision. Elle peut prendre de multiples autres formes que le vote : groupes de travail ou comités, consultations, modes alternatifs de prise de décision… Tous ces outils ne sont pas forcément investis par les coopératives et le degré d'implication des salariés-associés dans la gouvernance démocratique y est très variable.

Dans les CAE, il est difficile de mobiliser les entrepreneurs-salariés qui ont tendance à se consacrer au développement de leur activité individuelle. Pourtant les thématiques à débattre sont nombreuses. Voici quelques exemples de décisions qui peuvent être prises dans une CAE :

- Le collectif peut décider de l'intégration ou de l'exclusion de certaines activités dans la CAE. Par exemple, la coopérative *SMart Belgique* a dû décider si elle intégrait le strip-tease dans son panel d'activités. Autre exemple, la CAE *Coopaname* refuse d'intégrer l'activité de commercial : elle considère que chaque entrepreneur doit être autonome dans sa démarche commerciale et ne pas la déléguer à un collègue.
- Le collectif peut décider de la façon dont sont gérés les appels d'offre au sein de la CAE, car les entrepreneurs se retrouvent parfois en concurrence pour y répondre.
- Il peut décider du montant de la rémunération de l'équipe administrative.

- Il peut décider des services proposés par la coopérative : formations, prêt ou mutualisation de matériel, avances de trésorerie, activités de réseautage…
- Il peut débattre des façons de favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes au sein de la coopérative, au niveau des activités individuelles et au niveau des instances de gouvernance.
- Il peut mettre en place un fonds de solidarité, géré par les salariés, destiné à apporter un soutien financier aux travailleurs en difficulté.
- Etc.

➢ *Troisième principe : le partage « équitable » des profits* (Les Scop 2011)

L'assemblée générale décide de l'affectation des résultats de l'année écoulée. Le bénéfice net est affecté :

- Aux réserves impartageables (au minimum 16%) : ce sont des réserves constituant le patrimoine propre de la coopérative. Si les associés décident de fermer l'entreprise, ils ne peuvent se les partager : elles doivent être reversées à une autre SCOP ou à une association sans but lucratif. Elles contribuent à la stabilité financière de l'entreprise et assure sa pérennité dans le temps.
- Aux intérêts (au maximum 1/3) : il s'agit de la rémunération du capital (des parts sociales), comme dans les entreprises classiques. Ils sont versés aux salariés-associés et aux associés non-salariés. La rémunération se fait au prorata de la somme investie.
- Aux parts travail (au minimum 25%) : ce sont des sortes de primes ou d'accords de participation destinés à l'ensemble des salariés, qu'ils soient associés ou non.

Ces modalités de partage des bénéfices font des SCOP des entreprises à lucrativité limitée. Elles se situent dans une position intermédiaire entre les entreprises traditionnelles lucratives, qui peuvent verser autant de dividendes qu'elles le souhaitent à leurs investisseurs, et les organisations non lucratives (les mutuelles et les associations loi 1901) qui n'ont pas le droit de rémunérer les détenteurs de capitaux (de parts sociales).

### 3.2. Le statut juridique des travailleurs en CAE

Les entrepreneurs qui souhaitent intégrer la CAE signent d'abord un contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE). Le CAPE a une durée maximale de 12 mois et peut être renouvelé deux fois. Il permet à l'entrepreneur de découvrir la coopérative, de tester son activité, de commencer à facturer ses prestations et d'abonder sa trésorerie individuelle. À l'issue du CAPE, l'entrepreneur et ses interlocuteurs décident s'ils continuent de collaborer. Si c'est le cas, l'entrepreneur signe un CDI avec la coopérative. Celle-ci lui verse alors le chiffre d'affaires qu'il a accumulé en trésorerie sous forme d'un salaire. Ce chiffre d'affaires est ponctionné du montant des cotisations sociales, ainsi que d'un pourcentage revenant à

l'entreprise. Le reste constitue le salaire net de l'entrepreneur-salarié. Le taux et le volume horaires de ce contrat sont déterminés en fonction du montant de sa trésorerie personnelle. Des avenants au contrat de travail peuvent être signés par la suite pour adapter le taux et le volume horaires à l'évolution de la trésorerie. La plupart des entrepreneurs-salariés débutent avec un contrat de 5 heures par mois, puis augmentent progressivement leur volume horaire. À l'inverse, ceux qui rencontrent des difficultés à facturer de nouvelles prestations baissent leur volume horaire. Lorsque la trésorerie est presque entièrement épuisée, l'entrepreneur-salarié est mis en congé sans solde. Si la situation perdure, la coopérative propose au salarié de rompre le contrat de travail.

Pour rappel, la particularité du statut d'entrepreneur-salarié est que le lien de subordination unissant le salarié à la CAE est purement juridique et n'a aucun fondement empirique : c'est le travailleur lui-même qui trouve, organise et contrôle les missions qu'il réalise. C'est pourquoi cette situation peut être appelée *travail salarié non subordonné*.

Les salariés de l'équipe support bénéficient d'un contrat de travail traditionnel, CDI ou CDD, au titre de leurs diverses missions : comptable, juriste, chargé de la communication et des événements, chargé du suivi des entrepreneurs… Leurs postes sont financés par le prélèvement d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires des entrepreneurs-salariés, qui varie entre 8,5% et 15% selon les CAE, et, dans certains cas, par des subventions publiques.

### 3.3. Fonctionnement interne

- *Modalités de sélection des entrepreneurs-salariés*

Une partie des CAE intègre sans sélection l'ensemble des entrepreneurs candidats, quel que soit le secteur. Leur objectif est de favoriser l'accès de tous à l'entrepreneuriat, de permettre à chacun de tester une activité dans le cadre sécurisé du salariat. À ce titre, elles bénéficient de subventions publiques. Par contre, elles n'ont pas le droit d'intégrer des professions libérales. En outre, les professions nécessitant de lourds investissements de départ ne peuvent être prises en charge : le risque financier est trop important en cas d'échec. C'est par exemple le cas des activités du secteur de la construction. Pour ces activités, la création d'une CAE spécialisée, avec une assurance spécifique, est nécessaire.

D'autres CAE opèrent une sélection à l'entrée, soit parce qu'elles sont positionnées sur un secteur d'activité spécifique (les services à la personne, la construction etc.), soit parce qu'elles ne souhaitent intégrer que des entrepreneurs dont l'activité est déjà développée. Dans ce dernier cas, ce choix peut être expliqué de deux façons : d'une part, ces coopératives préfèrent ne pas dépendre des subventions publiques et n'ont donc pas les moyens d'intégrer des entrepreneurs qui ne ramènent pas de chiffre d'affaires ; d'autre part, elles souhaitent éviter de maintenir dans une trappe à précarité les travailleurs dont le projet a peu de chances d'aboutir.

- *Les services proposés par la CAE*

Le fonctionnement interne varie selon les CAE, mais le « service de base » est la prise en charge administrative et financière de l'activité des entrepreneurs-salariés (comme dans les sociétés de portage salarial). La coopérative gère l'émission et la réception de leurs factures et leur propose un service de suivi de leur trésorerie. De plus, elle s'assure de la conformité des contrats signés avec la loi. Elle fournit ainsi une certaine sécurité administrative, financière et juridique. C'est un avantage majeur pour ceux qui souhaitent vivre de leur savoir-faire sans se préoccuper de considérations gestionnaires.

Toutes les CAE proposent également un accompagnement individuel et collectif au développement de l'activité. Au niveau individuel, l'entrepreneur-salarié est suivi par un référent membre de l'équipe support. Ce référent valide les factures, assure des points trésorerie, l'aide à fixer ses prix, le conseille dans le développement de son activité etc. Quand l'entrepreneur-salarié est à temps partiel, le référent s'assure également que le volume et le taux horaires du salaire sont fixés de façon optimale, c'est-à-dire que le montant des allocations chômage perçues en complément est maximal. Au niveau collectif, les entrepreneurs-salariés ont souvent accès à des formations (communication, stratégie marketing, positionnement de l'activité, prix de revient…). Plus récemment, face au nombre croissant de leur effectif, les CAE ont lancé de nouvelles formes d'accompagnement collectif, basées sur le co-accompagnement entre pairs : parrainage, formation par les pairs…

Au-delà de ces services de base proposés par l'ensemble des CAE, les services varient selon les structures. Ils peuvent inclure :

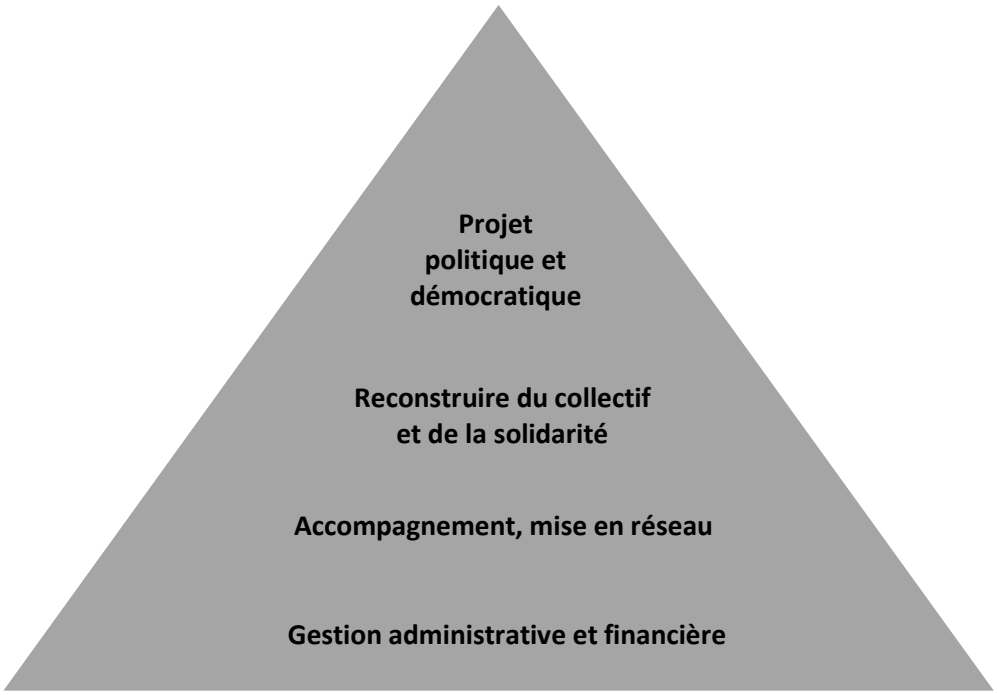
- des activités de réseautage ;
- un service juridique ;
- la location ou le prêt de matériel et d'espaces de travail (véhicules, salles de travail, matériel informatique…) ;
- des avances de trésorerie ;
- un fonds de solidarité pour aider les entrepreneurs-salariés en difficulté financière.

# 4. Projet politique et dégénérescence coopérative

## 4.1. Le projet politique porté par les CAE

On a vu que les CAE assurent une large palette d'activités qui vont de la gestion administrative et financière à l'accompagnement individuel en passant par l'appui à la coopération et le développement de services mutualisés. Certaines ont même une activité de lobbying afin de promouvoir et sécuriser le travail non subordonné – c'est par exemple ce que fait la coopérative européenne *SMart* auprès des institutions européennes. L'importance accordée à ces activités est liée à la nature du projet politique, variable selon les structures. Une stratification de ces différentes activités permet de cerner plus distinctement le positionnement de chaque CAE. Elle permet également de souligner les différences entre les CAE et les sociétés de portage salarial qui n'ont pas le statut coopératif.

Figure n°1 : Les différentes strates du projet coopératif




Le service de base de la CAE, comme dans les sociétés de portage salarial, est la prise en charge de la gestion administrative et financière de l'activité des entrepreneurs-salariés (base de la pyramide). Par contre, les sociétés de portage fonctionnent à la mission et proposent des CDD. Les CAE, à l'inverse, proposent des CDI : autrement dit, elles cherchent à favoriser la stabilité de l'activité et des revenus des entrepreneurs-salariés en lissant leur chiffre d'affaires dans la durée. Néanmoins, on constate depuis quelques temps dans les CAE des évolutions juridiques qui permettent à la structure de délivrer également des CDD lorsque les missions sont ponctuelles.

À un second niveau, elles peuvent, en plus de ce service de base, proposer un accompagnement individuel aux entrepreneurs et encourager leur mise en réseau pour que leurs activités se développent. Ce second niveau est assuré par l'ensemble des CAE et par certaines sociétés de portage salarial.

À un troisième niveau, la structure cherche à reconstruire du collectif et de la solidarité autour des trajectoires professionnelles individualisées des membres. Il s'agit là d'un pas supplémentaire par rapport à la mise en réseau (deuxième niveau) dont l'objectif est principalement commercial. Cela peut prendre plusieurs formes. Il peut s'agir d'outils de redistribution et de solidarité, comme par exemple un fonds de secours mutuel ou un fonds de garantie des salaires assurant le paiement des entrepreneurs lorsqu'un de leurs clients fait défaut – la solidarité et la coopération sont alors à l'œuvre à l'échelle de la structure entière. Il peut aussi s'agir de la création de collectifs de production ou de collectifs d'échange de compétences et de pratiques – la solidarité et la coopération sont alors à l'œuvre à l'échelle d'un petit groupe au sein de la structure. Ce troisième niveau est présent dans les CAE de deuxième génération, c'est-à-dire celles qui cherchent à construire une entreprise collective où chacun développerait une activité pérenne et collaborerait de façon plus ou moins permanente avec ses pairs. Les sociétés de portage salarial qui assurent ce troisième niveau sont beaucoup plus rares.

Enfin, à un quatrième niveau, la structure porte un discours politique sur des sujets comme la promotion de formes coopératives et alternatives de travail, le rejet de la précarisation et de l'individualisation des carrières au sein du système néolibéral, la défense et l'extension de la sécurité sociale ou encore la création de nouveaux mécanismes de solidarité et de redistribution entre les travailleurs. Ce projet politique est affirmé en interne et à l'externe. En interne, il renforce les démarches de coopération et de solidarité du troisième niveau. À l'extérieur, il s'inscrit dans une démarche de lobbying auprès des pouvoirs publics pour faire évoluer les discours politiques sur le travail et modifier le droit du travail et de la protection sociale. Ce projet politique s'accompagne d'une gestion démocratique active, où la participation des salariés-associés ne se résume pas à la validation de décisions prises en amont par les gestionnaires de la structure : les salariés-associés sont véritablement impliqués dans la réflexion politique et stratégique ; plusieurs instances et temps démocratiques existent afin de multiplier les formes de participation (comités, groupes de travail…). Dans la pratique, les CAE qui atteignent un tel niveau d'engagement politique et démocratique sont rares.

### 4.2. Le risque de dégénérescence coopérative

De façon plus générale, on peut souligner que les CAE, comme toutes les entreprises coopératives, sont concernées par la menace de « dégénérescence coopérative ». Ce phénomène désigne la tendance à la « normalisation » des coopératives, leur échec à préserver un projet politique alternatif et démocratique au sein du système capitaliste néolibéral (Bakaikoa, Errasti et Begiristain 2004 ; La Manufacture Coopérative 2014).

La « gestionnarisation » de la structure est une manifestation symptomatique de la dégénérescence coopérative. Une fois passées les premières années, parfois désordonnées mais euphoriques, de la création, la coopérative cherche à se stabiliser, à subsister ou à grandir. Elle fait alors appel à des gestionnaires pour se structurer et se rationaliser. Ces nouveaux cadres et dirigeants, sortis d'écoles de commerce ou de parcours universitaires en gestion, ont été peu formés aux modèles alternatifs de gestion d'entreprise et sont souvent moins sensibles au projet politique de la structure. Ils impulsent un processus de « gestionnarisation » de la coopérative, appliquant en interne les modes de pensée et les outils de gestion traditionnels. Ces « experts » prennent les commandes de la structure, remplaçant les militants de longue date, porteurs du projet politique (La Manufacture Coopérative 2014). Si ce processus peut aider la coopérative à intégrer les « codes » pour survivre ou se développer dans l'environnement néolibéral, le projet politique en ressort rarement indemne. Une fracture s'opère entre « ceux qui savent gérer » et « ceux qui ne le savent pas ». La gestion serait une affaire de spécialistes ; elle relèverait d'une expertise spécifique extérieure à toute considération politique et les membres « de la base » n'auraient pas à s'en préoccuper (Heras-Saizarbitoria et Basterretxea 2016). Tandis que la technocratie perd de vue le projet politique et s'octroie des augmentations de salaires, les membres « de la base » s'éloignent des structures de gouvernance et deviennent passifs, moins militants. Cette dérive est particulièrement visible au niveau des instances de gouvernance. L'assemblée générale, censée débattre et voter les grandes orientations politiques de l'organisation, se cantonne souvent à un rôle de validation des décisions prises en amont par des gestionnaires. De même, le conseil d'administration, censé traduire en plans d'action les grandes orientations votées par l'assemblée générale, est de plus en plus court-circuité dans sa mission par les gestionnaires. Ses membres élus exercent souvent leur mandat « en plus du reste » et manquent de temps pour se former et comprendre les enjeux de la coopérative (Ortega Sunsundegi et Uriarte Zabala 2015, 30). Ce faisant, la coopérative se conforme de plus en plus au modèle de l'entreprise capitaliste traditionnelle et un « système coopératif néolibéral » se met en place (ibid., 25). Ce processus ressemble à celui observé par Robert Michels dans les partis politiques et qu'il nomme oligarchisation (1962).

Dans cette perspective d'analyse, les CAE courent le risque de devenir des entreprises faiblement démocratiques, comparables à celles du système traditionnel. Avec l'implantation d'une technocratie interne, elles peuvent se dépolitiser et s'en tenir à gérer administrativement et financièrement les activités des entrepreneurs-salariés et à assurer le service d'accompagnement. Elles se contentent alors de former des entrepreneurs

compatibles avec la société néolibérale (Foucault 2004) sans questionner la désirabilité de cette société, ni défendre le système de protection sociale ou la démocratie en entreprise. Ce risque semble d'autant plus grand dans les CAE qu'elles sont composées d'une multitude d'entrepreneurs qui les intègrent pour développer une activité individuelle et qui n'ont pas beaucoup de lien les uns avec les autres. Ils peuvent adopter une posture clientéliste, c'est-à-dire intégrer la structure uniquement pour bénéficier des services proposés, sans s'intéresser ni participer au projet politique.

## 5. Les CAE, au croisement de plusieurs postures vis-à-vis du néolibéralisme

Les CAE se situent au croisement de plusieurs postures vis-à-vis du néolibéralisme : elles peuvent être considérées comme un instrument d'expansion du néolibéralisme, de subversion du néolibéralisme, ou d'adaptation au néolibéralisme.

### 5.1. Les CAE, instrument d'expansion du néolibéralisme

D'un côté, les CAE peuvent être considérées comme des incitations à la création d'entreprises dans un contexte de hausse du chômage et de flexibilisation externe du travail. C'est la vision qui prévaut dans les politiques publiques de soutien à ces structures : les CAE sont perçues comme un moyen de diminuer le chômage et de gonfler les indicateurs de création d'entreprise. Cette vision correspond aux CAE de première génération, ainsi qu'à celles qui ont connu la dégénérescence coopérative et dont le projet politique s'est affadi. Sous cet angle, la CAE n'a pas de vocation transformative dans la société. Elle constitue seulement un outil permettant aux individus de mieux s'insérer dans une société qui exige d'eux qu'ils deviennent entrepreneurs. En ce sens, elle s'inscrit parfaitement dans l'idéologie néolibérale qui voit dans chaque travailleur un entrepreneur individuel, proposant ses services ou ses produits sur un marché dérégulé (cf. chapitre suivant). Plus encore, elle constituerait le « cheval de Troie » du néolibéralisme en ce qu'elle permettrait à l'idéologie néolibérale et à la figure de l'individu-entrepreneur de s'introduire subrepticement dans l'espace protégé du salariat (Darbus 2013).

### 5.2. Les CAE, instrument de subversion du néolibéralisme

D'un autre côté, le travail en CAE peut tout aussi bien renvoyer à l'idéal d'émancipation du travailleur porté par le mouvement ouvrier et l'économie sociale et solidaire. En effet, du côté du mouvement ouvrier, le salariat a longtemps été perçu comme un statut dégradant, aliénant, car imposant de se soumettre aux ordres d'un patron (cf. chapitre suivant). Du côté du mouvement de l'économie sociale, la vision qui a prévalu était celle d'un individu émancipé, libre de s'associer à des collectifs de travailleurs afin de produire ensemble (via des coopératives) et de se protéger mutuellement (via des mutuelles), sans intervention étatique (Draperi 2005 ; Toucas-Truyen et Dreyfus 2005). La CAE pourrait constituer un outil de promotion de ces formes de travail anti-néolibérales. À l'opposé de la vision de la CAE comme « cheval de Troie » du néolibéralisme, on peut au contraire la considérer comme un instrument de subversion du néolibéralisme (Bureau et Corsani 2015), en ce qu'elle réintroduit du salariat, de la protection sociale, de la coopération et de la solidarité dans des formes de travail néolibérales, caractérisées par la solitude, l'individualisme, l'instabilité et la précarité.

### 5.3. Les CAE, instrument d'adaptation au néolibéralisme

On a donc là deux points de vue totalement opposés qui semblent pourtant cohabiter au sein des CAE. Une troisième posture intermédiaire peut être ajoutée : les CAE n'ont vocation ni à flexibiliser davantage la main d'œuvre ni à proposer un nouveau modèle de société, mais plutôt à proposer à des travailleurs déjà flexibilisés des outils pour sécuriser leur trajectoire professionnelle. Ni pro-néolibéralisme, ni anti-néolibérales, elles constitueraient un outil d'adaptation du salariat au néolibéralisme. Cette posture a le mérite d'être pragmatique : elle prend acte de l'hégémonie néolibérale et des injonctions à l'entrepreneuriat, auxquelles il n'est guère possible de s'opposer à court terme, et consiste à négocier des aménagements pour sécuriser les parcours. La CAE est un intermédiaire entre, d'une part, l'entreprise traditionnelle qui donne accès au CDI à temps plein et à la protection sociale et, d'autre part, la société composée d'entrepreneurs atomisés ; elle est un intermédiaire entre la coopération et la concurrence entre entrepreneurs individuels. Cette posture pragmatique pose question : en permettant aux travailleurs de s'adapter au système néolibéral, la CAE ne légitime-t-elle pas ce dernier ? En offrant un semblant de sécurisation à certains travailleurs précaires, ne constitue-t-elle pas une « béquille » du néolibéralisme, prenant en charge les individus les moins adaptés au système pour mieux assurer la perpétuation de celui-ci ?

## 6. La CAE *Grands Ensemble*

### 6.1. Historique

La coopérative *Grands Ensemble*, créée en 2006, est fille de deux structures. La première, l'association *Les Oiseaux de Nuit*, proposait aux intermittents un service de gestion de paie. Au fil des années, il est devenu nécessaire de trouver un statut juridique plus adapté à l'activité grandissante de la structure. La seconde, *MultiCité*, s'appelle aujourd'hui *ExtraCité* et est membre du cluster *Initiatives et Cité.* Il s'agit d'une entreprise de conseil spécialisée dans l'économie sociale et solidaire (ESS) qui accompagne principalement les collectivités territoriales. L'entreprise était régulièrement sollicitée par des porteurs de projet individuel qui souhaitaient développer une activité. La coopérative a d'abord assuré un appui informel et ponctuel à ces individus, souvent demandeurs d'emploi, qui n'avaient guère les moyens de s'offrir les services d'une entreprise de conseil. Progressivement l'idée a mûri de créer une structure spécialisée dans l'accompagnement de porteurs de projet individuels qui se différencierait des autres entreprises du secteur en misant sur la coopération et en s'inscrivant dans l'ESS.

À l'époque, Sandrino Graceffa, président des *Oiseaux de Nuit*, est aussi gérant de *MultiCité.* Il rencontre Élisabeth Bost, fondatrice de la première CAE *Cap Services*. Il rencontre également la CAE *Graine d'Affaires,* implantée dans le département du Nord, qui était à la recherche d'une structure sœur pour prendre en charge des porteurs de projet dans le département du Pas-de-Calais, ainsi que les travailleurs du secteur artistique. Suite à ces rencontres, Sandrino Graceffa pilote la création de la CAE *Grands Ensemble,* qui a lieu en 2006. D'abord implantée à Arras, elle se développe rapidement grâce aux subventions publiques. Un établissement secondaire est ouvert à Amiens en 2008, à Douai en 2010, à Béthune en 2011. Cependant, une partie importante du chiffre d'affaires de la CAE vient de la région lilloise où l'activité économique est la plus dynamique. Cette tendance se renforce avec la liquidation de la CAE *Graine d'Affaires* et le transfert d'une partie de ses entrepreneurs-salariés lillois à *Grands Ensemble.* Le siège social de *Grands Ensemble* est alors transféré à Lille, à *La Grappe.*

### 6.2. Fonctionnement

*Grands Ensemble* se différencie de certaines autres CAE dont l'objectif est d'aider des entrepreneurs à tester leur activité avant de créer leur propre structure. Elle encourage les entrepreneurs-salariés à rester dans la CAE au lieu de passer au régime indépendant. En effet, d'un point de vue économique, *Grands Ensemble* n'a aucun intérêt à se séparer des entrepreneurs dont l'activité est stable et développée car ce sont eux qui rapportent le chiffre d'affaires le plus important. D'un point de vue politique, la CAE souhaite favoriser la coopération entre les entrepreneurs-salariés, qu'il s'agisse d'échanges de compétences et de

pratiques, de réseautage ou de collaborations commerciales. Ces coopérations se construisant dans le temps, il est nécessaire que les entrepreneurs-salariés soient présents sur le long terme dans la structure. Par ailleurs, la CAE voit dans le statut salarié et la protection sociale qui lui est associée un moyen de limiter la précarité des travailleurs qui créent leur activité individuelle. Pour toutes ces raisons, elle s'est positionnée comme une structure d'accompagnement d'activités et non d'appui à la création d'entreprise.

*Grands Ensemble* fait partie des CAE qui n'opèrent presque aucune sélection à l'entrée : cela permet à n'importe quel individu de tester une activité dans un cadre sécurisé pendant 3 ans maximum (trois contrats d'appui au projet d'entreprise (CAPE) de 12 mois maximum). Elle bénéficie à ce titre de financements publics. La coopérative s'est développée rapidement : en 2017, elle comptait 696 entrepreneurs-salariés et 111 travailleurs en CAPE. Cette croissance a permis de faire des économies d'échelle et de limiter la dépendance aux subventions publiques en constante diminution. Cependant elle a aussi entraîné des tensions au sein de l'équipe support. La coopérative a connu des situations conflictuelles mêlant surcharge de travail, résistance au changement, problèmes de communication interne et conflit autour du projet stratégique. Ces tensions ont provoqué plusieurs arrêts maladie et départs et ont entamé la qualité des services proposés aux entrepreneurs-salariés. Ces difficultés pourraient faire l'objet d'une thèse entière qui porterait sur la difficile articulation entre croissance économique et préservation du projet coopératif. Le choix a été fait de ne pas se pencher sur ce sujet dans le cadre de cette recherche et de se concentrer sur l'expérience des entrepreneurs-salariés. Néanmoins, les difficultés rencontrées par la coopérative ont été régulièrement abordées dans les entretiens et sont reprises partiellement dans la partie sur l'autonomie collective au niveau de la gouvernance de la structure (chapitre III, partie 2).

Enfin, il existe des liens étroits entre *Grands Ensemble* et la coopérative *SMart France. SMart France* est l'entreprise coopérative qui a repris une partie de l'activité de l'association *Les Oiseaux de Nuit.* Elle a été créée suite à la rencontre entre Sandrino Graceffa et l'un des membres de direction de *SMart Belgique*. Initialement, *SMart France* et *SMart Belgique* assuraient la gestion administrative et financière des activités des travailleurs du secteur artistique et culturel. Au fil du temps, elles ont intégré un nombre croissant d'activités, jusqu'à devenir des coopératives généralistes. À la différence des CAE, elles proposent des CDD et non des CDI. Elles sont adaptées aux individus qui travaillent au projet et souhaitent toucher leur rémunération dès la fin de chaque mission. *SMart Belgique* a essaimé dans un grand nombre de pays – Espagne, Italie, Pays-Bas, Hongrie, Allemagne… – et l'ensemble de ces coopératives font désormais partie du groupe coopératif *SMart Europe.*

Une grande partie du travail administratif et d'accompagnement est similaire à *Grands Ensemble* et *SMart France.* Cela a conduit au rapprochement des deux coopératives et à la mise en place d'une équipe mutualisée sur le pôle administratif, puis sur le pôle accompagnement. Il est probable que les deux structures fusionnent en une seule grande coopérative qui proposerait aux travailleurs, selon leurs besoins, soit de recourir au CDI, soit au CDD.

# 7. Le collectif *Bien Fait Pour Ta Com'*

*Bien Fait Pour Ta Com'* est issu de la filière communication de *Grands Ensemble* créée fin 2011. L'objectif de la filière est de favoriser la coopération entre les entrepreneurs-salariés, en particulier les réponses communes à de gros marchés. Une partie des membres s'est regroupée pour concevoir une offre commerciale commune à travers une marque qu'ils ont créée, *Bien Fait Pour Ta Com'*.

## 7.1. Offre commerciale

L'offre commerciale de *Bien Fait Pour Ta Com'* s'adresse aux collectivités territoriales, aux organisations de l'économie sociale et solidaire (coopératives, associations, mutuelles, fondations) et aux petites et moyennes entreprises. Elle est répartie entre six domaines d'activité :

- Le conseil : le collectif accompagne les organisations qui souhaitent repenser leur stratégie de marque, de communication, leur positionnement commercial, ou mener des projets en lien avec la communication ;
- La création visuelle : elle inclut la réalisation de photos, de vidéos, et la création d'identité visuelle (logo, charte graphique) ;
- La production éditoriale : des concepteurs-rédacteurs aident leurs clients à communiquer de façon adaptée ;
- La stratégie digitale : elle regroupe une offre de services en lien avec la communication sur internet : sites web, applications mobiles, présence sur les réseaux sociaux… ;
- Les relations publiques et l'événementiel : elle renvoie à la conception et au pilotage de projets événementiels
- La formation et la facilitation : ce pôle inclut des formations en lien avec la communication (formations à la création et gestion de sites web, formation aux réseaux sociaux…) et une activité de facilitation pour les clients désireux de pratiquer l'intelligence collective et la prise de décision participative.

Pour chaque domaine d'activité, priorité est donnée aux méthodes de travail participatives basées sur la co-construction avec les participants.

## 7.2. Les facteurs de succès

Cette section s'appuie sur des extraits d'entretiens avec les membres. La méthodologie de ces entretiens et la façon dont ils ont été codés et analysés sont détaillées dans la partie suivante du chapitre.

- *Une « alchimie » de groupe*

Suite à sa création, la filière communication de *Grands Ensemble* vivote pendant quelques mois sans qu'une réelle structuration ni un passage à l'action n'aient lieu. Le turnover est important ; les participants passent beaucoup de temps à se présenter les uns aux autres et à imaginer ce qu'ils pourraient faire ensemble, sans que ces échanges se concrétisent.

> ***« Il y avait tout le temps de nouvelles arrivées et sorties, c'était complexe de gérer tout ça : on s'est vite trouvés à faire des réunions où chacun se présentait. On a perdu beaucoup de gens qui finalement ne venaient pas parce que ça les intéressait pas de faire des réunions d'alcooliques anonymes. »***
>
> ***« Les apéros, ça tournait un peu en rond. (…) C'était sympa, mais je me suis dit : je vais vite en avoir marre. Je ne voyais pas où ça pouvait nous amener. J'avais pas l'impression de perdre mon temps, mais je me souviens d'un apéro, pour moi c'était le deuxième, y avait des anciens, des nouveaux, et pas vraiment d'animateurs qui dirigeaient le truc. On faisait un petit tour de table et après on avait l'air un peu cons parce qu'on ne savait plus quoi dire, sur quoi enchaîner. Y avait pas vraiment de projet défini sur ces apéros. »***

Fin 2014/début 2015 un vague de nouveaux participants relance la dynamique collective et impulse la structuration du groupe. Les membres rivalisent de métaphores pour en rendre compte :

> ***« On s'est rendus compte que la mayonnaise prenait mieux. »***
> ***« Et c'est à ce moment-là qu'il y a eu une sorte d'alchimie. »***
> ***« [Il] s'est créé une espèce d'alchimie. »***
> ***« On s'est trouvés connectés. »***
> ***« C'est comme une éclosion. »***

- *L'adhésion à des valeurs communes*

Comme un certain nombre de travailleurs non subordonnés, la plupart des membres cherchent à placer le respect de valeurs au cœur de leur travail :

> ***« [Les valeurs motivent ta participation au collectif ?] Oui. Quand je discute avec des gens autour de moi, il y a très peu de salariés qui sont heureux d'aller bosser, qui sont contents quand c'est lundi. »***

Ces valeurs structurent le positionnement commercial du collectif : après de nombreuses discussions, les membres se sont accordés sur la notion de « transition » – politique, sociale,

économique, environnementale – comme ligne directrice de leur offre. Ce positionnement assure le filtrage des clients :

> ***« Là si Total vient chez nous – bon ils le feront jamais –, on pourra leur dire « allez vous faire foutre ». On veut travailler sur des thèmes qui nous tiennent à cœur : sur des questions sociales, environnementales, toutes ces questions de transition : on est assez d'accord politiquement, au sens large du terme. On a une même vision de l'avenir. »***
>
> ***« Je pense que c'est plutôt sur les typologies de clients et les projets qui nous tiennent à cœur, qu'on a envie de défendre. Monsanto, clairement, ça nous réunissait sur le fait que non, tout ce qui a trait à ce genre d'activités, c'est quelque chose auquel on est attentifs et on n'ira pas. »***

Les valeurs régissent également le fonctionnement interne du groupe et ses méthodes de travail :

> ***« On veut non seulement s'éclater dans ce qu'on fait, mais aussi trouver de nouvelles manières de travailler. C'est ça qui nous unit. »***

Parmi ces valeurs figurent le rejet de la subordination, la coopération et l'horizontalité, ainsi que le principe de co-traitance. Ce principe signifie qu'aucun membre ne peut sous-traiter une mission à un autre tout en ponctionnant une partie de la rémunération de son collègue : toute plus-value sur le travail d'autrui est interdite. Toutes ces valeurs ont été formalisées dans une charte « relationnelle » signée par tous. Elles témoignent de la dimension politique du projet.

- *La construction par l'action*

Si les valeurs sont centrales, elles n'ont pas d'intérêt si elles ne peuvent être mises en œuvre sur le terrain. La réalisation de projets concrets est indispensable pour donner une raison d'être au collectif, lui permettre de se tester et d'avancer. Sinon, il risque de s'essouffler à force de « faire du jus de cervelle », pour reprendre les termes d'un des travailleurs interrogés.

> ***« C'est trop cool parce que y a les valeurs, mais à un moment donné ça va pas te faire payer tes factures à la fin du mois. »***

Le premier projet date de début 2015, lorsque les membres répondent collectivement à un appel d'offres. Même s'ils ne remportent pas ce marché, ils considèrent ce moment comme « déclencheur » car il a impulsé la structuration du collectif et a lancé sa dynamique :

> ***« Il y a eu la publication d'un gros appel d'offres de marché public. On s'est dit : ce serait bien d'y répondre. Et pour cela il fallait qu'on se structure, qu'on apprenne à travailler ensemble. Pour moi, c'est la semence de BFPTC. (...) Ça nous a permis de tester notre capacité à travailler ensemble et ça nous a donné envie de continuer. Même si on a perdu, c'était un beau dossier, on sait où étaient nos faiblesses, on a pu mettre le doigt dessus pour y travailler. »***

> ***« Ça a impulsé la structuration pour pouvoir continuer à répondre à des marchés. On a rapidement travaillé sur avec qui on a envie de travailler et de pas travailler. Ça a été le déclencheur. À partir de là on a travaillé sur notre ADN, sur un nuage de clientèle. »***

- *La construction d'une identité collective*

La réponse à ce premier appel d'offres oblige le collectif à réfléchir sur son identité. Au-delà de l'adhésion à des valeurs communes, il s'agit de trouver un nom, une identité visuelle et un discours de marque dans lesquels chacun se retrouve et qui puissent être valorisés auprès des clients potentiels. Dans une entreprise traditionnelle, ces choix sont souvent ceux des dirigeants, reflets (pas toujours fidèles) d'une culture d'entreprise à laquelle les salariés recrutés sont censés adhérer. À l'inverse, au sein de BFPTC, l'enjeu est que les quinze membres construisent collectivement l'identité du collectif.

> ***« Quand on a enfin trouvé le nom, l'identité, le discours commun, j'ai eu le sentiment qu'on avait passé un truc. »***

En particulier, le nom du collectif est le fruit d'une réflexion de plusieurs mois menée dans des groupes de travail. Il a fait l'objet de nombreux votes et débats.

> ***« Le nom, ça a pris du temps, c'était un truc de maboule. C'était le premier chantier sur lequel on a travaillé en collectif, et en même temps c'était hyper important symboliquement, parce que ça allait conditionner toute la suite. (...) Et ça a été long [balance la tête]. On voulait que personne se sente lésé par rapport au choix du nom. Ça a pris du temps : au moins 6 mois. »***

- *La facilitation*

La mise en place d'un rôle de facilitateur afin d'animer les réunions et les séminaires de travail a eu un impact important sur l'avancée du projet. Le facilitateur distribue la parole, s'assure que l'ordre du jour est respecté, recentre la discussion lorsqu'elle s'éloigne de la thématique à traiter, classe les idées ou encore synthétise les propos des uns et des autres. Il structure les temps collectifs, s'assure que l'avis de tous est entendu et pris en compte et qu'aucun leader ne monopolise la parole ou n'impose ses idées.

> ***« [Avant,] il n'y avait pas de répartition des rôles, c'était le bordel ! (…) Et comme on est tous des communicants, avec des personnalités et égos forts, c'était compliqué. (…) C'était le maillon qui nous manquait : quelqu'un pour animer les réunions, faciliter les réunions, gérer la place de chacun, faire émerger les besoins. On était déstructurés dans l'organisation, avec tous des personnalités particulières, ce n'était pas simple. Elle [la facilitatrice] nous a apporté cette prise de recul et de hauteur. Ça nous a permis d'être plus productifs. »***

*« Le fait qu'elle soit là pour animer les réunions, ça a vraiment fait avancer à grands pas. Cette intelligence d'écoute, le fait que le débat soit animé, structuré, que ça empêche les digressions trop longues, les confusions entre sujet, objet et perso, que ça oblige à respecter des timing, un ordre du jour… tout ça c'est des choses qui ont été hyper précieuses. Parce que, pour avoir expérimenté plusieurs fois ce genre de groupe, le temps de trouver la manière de fonctionner du groupe, ça peut prendre beaucoup de temps et épuiser le groupe. Surtout que, quand tu laisses faire comme ça en autogestion, les moteurs ou les grandes gueules prennent le dessus et oublient de laisser la parole à ceux qui sont plus en retrait, ce qui fatigue tout le monde, même les moteurs qui ont l'impression de tout porter alors qu'ils ne laissent juste pas la place. »*

- *La convivialité*

Enfin, même si des tensions existent, la bonne entente globale assure la cohésion générale. On l'observe à la fois lors des temps de travail formels (blagues et jeux de mots ponctuent les réunions) et lors des temps informels organisés autour d'un verre. La frontière est floue entre relations professionnelles et relations amicales, entre collègues et amis.

*[« Qu'est-ce qui vous réunissait ?] L'amour de la bière [rires]. Au-delà de ça, c'est aussi la convivialité du moment. Et puis voilà, c'était rigolo de se réunir et de faire semblant de bosser (rires). »*

*« On a réuni des conditions de convivialité, un cadre détendu, avec beaucoup d'humour et de confiance informelle. »*

Cette convivialité semble d'autant plus importante que, dans un collectif de travailleurs non subordonnés, aucun engagement formel ne lie les membres et ne garantit la pérennité du groupe :

*« J'attends surtout qu'il y ait une bonne ambiance. C'est important. C'est primordial car on n'est pas rattachés à grand-chose d'autre que notre groupe qui est constitué de personnes indépendantes : on n'est pas engagé : on n'a pas mis des billes, on n'a pas monté une S.A. avec des actionnaires. »*

### 7.3. Un laboratoire d'expérimentation

Pour terminer cette présentation, on peut souligner que *Bien Fait Pour Ta Com'* est un collectif « apprenant », précurseur au sein du mouvement des CAE et en constante exploration :

*« ''Wait and see'', comme diraient les britanniques. »*

*« Après tout on est encore en train de construire le bateau, de mettre les engrenages en place. »*

> ***« Ce qu'on fait est assez unique : on n'a pas la moindre idée… on est des explorateurs en fait, on sait pas si on va découvrir les Indes, l'Amérique, ou que la Terre est plate. »***

Le collectif se construit en marchant, faisant et défaisant au gré des expérimentations ; l'activité et les services vendus évoluent en fonction des arrivées et des départs ; les règles et procédures sont susceptibles d'évoluer pour mieux répondre aux besoins changeants :

> ***« Après, tout ça n'est pas forcément quelque chose à entériner dans le marbre, qui aboutirait à quelque chose de figé : il y a encore des trucs en interrogation sur les valeurs profondes, ce que l'on a envie de faire et la manière dont on a envie de le faire. Je dis toujours : l'important c'est pas la destination, c'est le chemin. »***

# PARTIE 2 : L'enquête ethnographique

Après avoir présenté le terrain de l'enquête, il s'agit de préciser comment celle-ci a été menée. Les objectifs de cette partie sont :

- de détailler la méthode de collecte des données qui a combiné observations et entretiens dans le cadre d'une enquête ethnographique ;
- d'expliquer comment ces données ont été analysées ;
- de présenter la démarche de réflexivité indispensable à la réalisation d'une enquête ethnographique.

Cette partie est structurée comme suit :

1. *Une enquête ethnographique.* Cette sous-partie définit l'ethnographie, résume ses caractéristiques et explique en quoi cette thèse relève de cette méthode d'enquête.
2. *Les observations : collecte des données, analyse, réflexivité.* Cette sous-partie présente les différents types d'observation et la façon dont les observations ont été réalisées et utilisées dans cette recherche. Elle inclut une dimension réflexive sur ma place dans le dispositif de recherche.
3. *Les entretiens : collecte des données, analyse, réflexivité.* Cette sous-partie rend compte des différents types d'entretien qui ont été menés, leur déroulement et la façon dont ils ont été analysés. Elle inclut elle aussi une dimension réflexive sur ma place dans le dispositif de recherche.

## 1. Une enquête ethnographique

L'ethnographie désigne l'étude prolongée d'organisations, de communautés ou de situations, via l'implication directe de l'enquêteur qui récolte lui-même l'ensemble des données ; elle vise à capter les représentations sociales, les interactions et les activités ordinaires des enquêtés via des méthodes non standardisées ; elle analyse ces données de façon inductive et réflexive (Brewer 2004 ; Beaud et Weber 2010 ; Cefaï 2013). Les sections suivantes reviennent en détails sur les différents éléments de cette définition et soulignent en quoi la thèse relève de cette méthode d'enquête.

### 1.1. Une étude prolongée

La notion « d'étude » inclut plusieurs méthodes de collecte de données. La méthode phare est l'observation. Elle peut être complétée par des entretiens, la consultation d'archives ou encore la réalisation de photos et de vidéos. La multiplication des méthodes de collecte, appelée triangulation, accroît la validité de la recherche (Brewer 2004 ; Waddington 2004). Cette recherche a combiné observations (principalement participantes) et entretiens.

Une étude prolongée implique d'être présent régulièrement et pendant une longue durée sur le terrain. Cette présence peut être continue, à l'instar des chercheurs qui pratiquent « l'immersion totale » (par exemple, Jaumier 2015) ; elle peut aussi être fragmentée, tout en restant régulière. Il n'y a pas de durée minimale : un chercheur en immersion totale peut acquérir une compréhension fine de son terrain en l'espace de deux mois, tandis qu'un chercheur dont la présence est fragmentée peut avoir besoin d'une année. Dans tous les cas, l'enquêteur a besoin de temps pour se faire une place, nouer des liens informels avec les enquêtés et s'imprégner de leur culture et de leurs pratiques (Beaud et Weber 2010).

La réalisation de cette recherche dans le cadre d'un CIFRE a rendu possible cette immersion prolongée et régulière. En effet, j'ai travaillé pendant trois ans pour *Initiatives et Cité.* Le cluster et la CAE ont tous deux leur siège au sein de l'immeuble d'entreprises *La Grappe* situé à Lille. Ma présence quasi quotidienne dans les locaux m'a permis d'être membre à part entière du groupe, de ne pas faire figure de « visiteuse extérieure » : j'ai accédé facilement aux réunions, séminaires et événements de la CAE. De plus, *La Grappe* inclut des espaces partagés, notamment un espace de coworking et une grande cuisine ; ce sont des lieux de rencontres et d'échanges entre les entrepreneurs-salariés ainsi qu'entre tous les travailleurs des entreprises membres. Enfin, *La Grappe* accueille régulièrement des événements en lien avec l'économie sociale et solidaire. C'est donc un endroit qui fourmille d'activités et s'avère particulièrement propice aux échanges informels et à l'observation. J'ai échangé régulièrement, participé à la vie du lieu et assisté à de nombreux événements et réunions.

### 1.2. L'implication directe du chercheur

L'implication directe du chercheur signifie qu'il est « le seul responsable de travail du début à la fin : du projet de recherche à l'enquête et à l'analyse puis au texte définitif » (Beaud et Weber 2010, 273). Il ne délègue à personne la collecte de données, contrairement à certains enquêteurs qui confient à des tiers le soin d'administrer le questionnaire qu'ils ont préparé dans le cadre d'enquêtes quantitatives. Ce principe de non délégation lui permet de contrôler toutes ses données et d'acquérir une connaissance fine de son terrain (ibid.). Ces principes ont été respectés dans cette recherche.

### 1.3. Une démarche non standardisée et inductive

La démarche ethnographique n'est pas standardisée : elle ne repose sur aucun protocole prédéfini et précis – par exemple, un questionnaire à administrer à un échantillon représentatif de la population étudiée. Au contraire, le protocole ethnographique est minimal : l'enquêteur ne doit pas arriver sur le terrain armé d'une batterie de concepts et de cadres d'analyse qu'il souhaite mobiliser, ni avoir prévu une méthode définitive de collecte de données. Ces « œillères » théoriques et méthodologiques risquent de le priver des surprises, des découvertes, des bifurcations inattendues caractéristiques de l'ethnographie (Beaud et Weber 2010 ; Cefaï 2013). Il s'ensuit que la démarche ethnographique est nécessairement inductive : elle ne consiste pas à « appliquer une théorie à un corpus de données », comme le fait la démarche déductive, mais à « faire émerger des catégories et des analyses qui soient ancrées dans l'expérience du terrain » (Cefaï 2013, 2).

La posture pragmatique et flexible de l'ethnographe n'est pas un frein à la scientificité : le temps passé en immersion, la rigueur et la précision dans la prise de notes et un travail régulier de réflexivité garantissent la fiabilité des résultats. L'ethnographie « penche plus souvent du côté de l'artisanat, en ce que les compétences qu'elle active sont celles d'un savoir incarné, pratique et tacite » (Cefaï 2013, 2). En outre, une fois toutes les données collectées, l'enquêteur peut présenter des éléments de son analyse aux enquêtés et leur demander un retour critique sur les résultats provisoires, tout en restant vigilant à ce que ces critiques soient valides ; de cette façon, il s'assure de la pertinence de son travail (Holloway et Wheeler 2010).

Ainsi cette recherche relève de l'induction puisqu'elle ne portait pas sur l'autonomie à l'origine : j'ai été interpellée par son évocation régulière par des travailleurs. Si j'avais commencé l'enquête avec des concepts et théories préalablement sélectionnés, je n'aurais peut-être pas perçu ces « signaux » venus du terrain m'indiquant des éléments clefs à explorer. Ma posture pragmatique, propice à l'étonnement, m'a permis d'orienter l'enquête dans une direction adaptée. De même, c'est lorsque les données sur l'expérience de l'autonomie des entrepreneurs-salariés ont été récoltées que le concept de micro-émancipation s'est révélé intéressant à mobiliser. Et c'est lorsque l'analyse du modèle organisationnel de *Bien Fait Pour Ta Com'* a été réalisée que l'anarchisme est apparu comme un cadre théorique approprié pour comprendre ce collectif et, potentiellement, d'autres collectifs de travailleurs non subordonnés (cf. chapitre IV).

### 1.4. Un travail de réflexivité

- *Une démarche indispensable*

L'une des particularités de l'ethnographie est que le chercheur se trouve au cœur de son terrain et il doit réfléchir à l'impact que cela peut avoir sur sa recherche. Dans les recherches positivistes (cf. posture épistémologique, partie suivante), la présence de l'enquêteur est considérée comme un obstacle à la scientificité parce qu'elle biaise la collecte des données : il doit rester, autant que possible, extérieur au terrain ; son influence doit être neutralisée. Dans l'ethnographie, au contraire, sa présence, son expérience du terrain, ses surprises et intuitions sont au cœur de la démarche (Beaud et Weber 2010 ; Cefaï 2013).

L'ancrage de l'ethnographe doit s'accompagner d'un effort de réflexivité, d'une auto-analyse, c'est-à-dire d'une réflexion sur sa place sur le terrain, sur ses interactions avec les enquêtés et l'influence de ces éléments sur sa recherche (ibid.). L'enquêteur est à la fois : 1) une personne ordinaire, avec son identité, ses émotions, son histoire, sa vision du monde ; 2) un acteur social, « porteur d'un certain nombre de propriétés sociales, liées à son âge, son genre, sa classe, sa couleur de peau ou son appartenance communautaire » (Cefaï 2013, 9) ; et 3) un chercheur scientifique qui mobilise des cadres d'analyse et est soumis à des contraintes en termes de temps, de publications, de financement et de disponibilité (ibid.). Si cette triple casquette ne constitue pas un obstacle à l'enquête, elle doit tout de même être prise en compte.

- *La démarche de réflexivité dans cette thèse*

Les manuels et les articles de méthodologie de la recherche s'étendent largement sur les difficultés liées à l'enquête de terrain, qu'il s'agisse du rapport social asymétrique entre enquêtés et enquêteurs, des biais introduits par la présence et les interventions de l'enquêteur ou encore des difficultés à obtenir une parole sincère (Beaud 1996 ; Baumard *et al.* 2003 ; Quivy et Van Campenhoudt 2005 ; Gavard-Perret *et al.* 2008).

Forte de ces mises en garde méthodologiques, j'ai été surprise de la relative facilité avec laquelle j'ai collecté mes données. Je n'ai pas rencontré d'obstacle à la réalisation ni de mes observations, ni de mes entretiens. Lors des entretiens et des échanges informels, il m'a semblé que les personnes, y compris les dirigeants de la coopérative, s'exprimaient sincèrement, me racontant souvent leurs doutes, les périodes difficiles de leur vie personnelle ou professionnelle ou encore les conflits et les tensions au sein de l'organisation. Mon travail de réflexivité a donc eu pour point de départ non pas les difficultés rencontrées, mais l'étonnement devant l'absence de difficultés. Quels pouvaient être les liens entre ma posture de chercheuse, mon terrain et cette relative facilité à accéder aux données et à échanger ? Les enquêtés étaient-ils sincères et spontanés ou me dissimulaient-ils des éléments importants que je n'avais pas repérés ? Après réflexion, il

semble qu'ils étaient effectivement sincères, spontanés, et que la fluidité des échanges était symptomatique de mon terrain et de ma place dans celui-ci.

Un premier élément explicatif est la forte intégration dont j'ai bénéficié grâce à mon CIFRE. Présente presque quotidiennement dans les locaux, j'échangeais régulièrement avec beaucoup de monde, participais à la vie du lieu et assistais à de nombreux événements ou réunions. J'étais loin d'avoir un statut de « visiteuse extérieure ». Cette intégration a favorisé l'accès à une parole sincère de la part des enquêtés puisqu'ils me connaissaient. Par ailleurs, ma vigilance à ne pas prendre de position tranchée et à ne pas propager les rumeurs (« t'inquiète, c'est une tombe », ai-je entendu un jour) a contribué à obtenir leur confiance.

Un second élément explicatif est lié à la culture organisationnelle dans l'économie sociale et solidaire. Les travailleurs se retrouvent rarement par hasard dans ce secteur : ils expriment au minimum leur attachement à ses valeurs, voire ont un profil militant, politisé, et s'impliquent dans différents projets d'utilité sociale. Leur attitude engagée, revendicatrice et critique fait partie intégrante de la culture organisationnelle : il est normal de s'exprimer pour donner son avis et défendre le projet politique et démocratique d'une structure. Cette culture propice à l'expression des travailleurs est renforcée, dans certains cas, par la moindre visibilité des liens hiérarchiques par rapport aux entreprises traditionnelles. Le tutoiement est fréquent, les costumes et tailleurs sont rares, les rapports sociaux plus informels. Certes, ces pratiques ne concernent pas toutes les entreprises du secteur et elles ne font pas disparaître les rapports de domination. Néanmoins, elles favorisent des relations plus égalitaires, plus favorables à l'expression de tous.

Un troisième élément est l'appartenance de la plupart des enquêtés et de moi-même à la classe moyenne. Au sein de la classe moyenne, la prise de parole n'est pas totalement inhabituelle ou gênante, comme c'est souvent le cas dans les classes dominées ; elle est donc relativement facile à obtenir (Beaud 1996 ; Laurens 2007 ; Demazière 2012). Elle n'est pas non plus routinière et institutionnalisée, comme c'est souvent le cas dans les classes dominantes ; elle ne nécessite généralement pas le recours à des stratégies complexes pour inviter l'enquêté à se dévoiler et pour garder une certaine maîtrise de l'entretien (ibid.). De plus, la proximité de classe enquêteur/enquêté implique l'utilisation de registres discursifs proches, de références culturelles et sociales semblables. Il en découle une plus grande compréhension mutuelle que lorsqu'il y a une asymétrie sociale (Laurens 2007 ; Demazière 2012).

Enfin, un dernier élément explicatif, spécifique aux entretiens, est la parenthèse bienvenue que représente un entretien dans des vies professionnelles marquées par le sentiment permanent de manque de temps et d'urgence (Rosa 2013). Il constitue un temps de pause, de bilan et de prise de recul particulièrement propice à l'échange sincère (Ylijoki 2005). L'entretien est aussi l'occasion pour la personne interrogée de construire et d'affirmer son identité : dans les entretiens menés pour cette recherche, cet aspect était d'autant plus important que le travailleur non subordonné se situe en marge de la normalité représentée par le salariat traditionnel (Alvesson 2003). L'entretien est aussi un moment valorisant car l'enquêté est invité à s'exprimer sur des sujets considérés comme importants

et à apporter sa contribution à un projet de recherche (ibid.). Ainsi beaucoup de travailleurs m'ont fait part, en fin d'entretien, de leur satisfaction d'avoir pris ce temps pour « sortir la tête du guidon », pour faire le point sur leur parcours, leur activité et leurs aspirations professionnelles. Après m'avoir accordé une heure et demi de leur temps, plusieurs m'ont remerciée chaleureusement. « Tu es une bonne psychanalyste, en fait ! », m'a dit une entrepreneure. Ces moments d'échanges aux apparences informelles, non contraints par le temps, ont constitué une parenthèse agréable, valorisante et utile dans leurs parcours.

L'ensemble de ces éléments m'a conduit à conclure que la relative facilité à recueillir la parole des travailleurs non subordonnés n'était en rien suspecte, mais symptomatique de mon terrain de recherche. J'ai eu accès à une parole certes subjective, façonnée par un contexte social, culturel et organisationnel, mais sincère. Je me suis ensuite efforcée d'analyser ce que cette parole subjective me disait de mon objet d'étude et de confronter les propos tenus lors des entretiens et des échanges informels aux pratiques observées empiriquement.

## 2. Les observations : collecte des données, analyse, réflexivité

L'observation est une méthode de collecte de données qui consiste à regarder et écouter directement une situation, des interactions, pendant une période de temps délimitée (Baumard *et al.* 2003 ; Gavard-Perret *et al.* 2008). Les observations réalisées pour cette recherche se sont étalées sur l'ensemble de la durée du CIFRE, de mars 2015 à février 2018. La plupart d'entre elles ont été réalisées durant les deux premières années, la dernière année ayant été davantage consacrée à l'analyse des données et à la rédaction. Ces observations ont été particulièrement riches du fait de l'accès quasi illimité au terrain dont j'ai bénéficié.

### 2.1. Observation participante, observation non participante

Il existe deux types d'observation :

- L'observation non participante ou complète, durant laquelle le chercheur n'intervient pas et adopte une posture purement observatrice (Baumard *et al.* 2003 ; Waddington 2004 ; Journé 2008) ;
- L'observation participante, durant laquelle le chercheur intervient de façon plus ou moins importante : 1) il peut s'en tenir à des interventions ponctuelles pour poser des questions et demander des précisions (Waddington 2004) ; 2) il peut participer aux activités et nouer des relations avec les enquêtés tout en gardant sa « casquette » de chercheur (ibid.) ; 3) il peut même pratiquer l'observation « dissimulée », aussi appelée « participation complète », en taisant son statut d'enquêteur et en se faisant passer pour un participant lambda – ce qui pose des problèmes éthiques et méthodologiques soulignés par Benoît Journé (2008).

Dans cette enquête, il s'agissait généralement d'observation *participante* :

- J'ai participé activement aux activités organisées par la CAE, notamment : 1) les séminaires de l'entreprise, durant lesquels j'intégrais des ateliers d'intelligence collective et autres groupes de travail ; 2) un atelier de réflexion sur les méthodes d'accompagnement ; 3) une réunion de travail sur le développement des collectifs d'entrepreneurs-salariés.
- J'ai aussi participé à la vie des collectifs de la CAE : collectif *Bien Fait Pour Ta Com'*, collectif *Démarches participatives* (réunissant des facilitateurs, des animateurs de collectifs, des coachs en démocratie participative…), collectif *SOS Entrepreneurs Amitié* (groupe de discussion entre entrepreneurs isolés et en difficulté), collectif *Coopérative en Chantiers* (groupe de réflexion et d'action pour améliorer la démocratie dans la CAE, les pratiques internes et les services proposés). Durant leurs réunions, je participais aux débats et donnais mon point de vue. S'agissant de *Bien Fait Pour Ta Com',* j'ai été invitée à m'exprimer *a posteriori* sur le fonctionnement du collectif afin que les membres bénéficient d'un regard extérieur sur leurs pratiques.
- J'ai été impliquée dans des conversations avec des salariés de la CAE, entrepreneurs ou non, durant les pauses, les déjeuners et les soirées festives. Tout en évitant d'avoir une position nette et arrêtée sur les sujets abordés et d'être autant que possible dans une posture d'écoute et d'empathie, j'étais nécessairement amenée à donner mon avis de temps en temps.

Parallèlement, certains temps ont fait l'objet d'une observation *non* participante :

- Les temps formels de vie coopérative, notamment les assemblées générales et les conseils d'administration où, n'étant pas associée de la coopérative, je n'avais pas à m'exprimer ;
- Des événements organisés par *Initiatives et Cité* et/ou *Grands Ensemble,* comme la journée sur l'entrepreneuriat culturel ou la présentation du livre de Sandrino Graceffa, directeur de *Grands Ensemble.*

## 2.2. Collecte des données

➢ *Prise de note directe et différée*

En situation d'observation, certains conseillent de prendre des notes en différé afin de ne pas rendre visible l'extériorité de l'enquêteur par rapport à son terrain et de limiter l'influence de sa présence sur le déroulement des interactions. D'autres au contraire préfèrent la prise de notes en direct afin que les données collectées soient aussi riches que possible ; ils considèrent que les enquêtés s'habituent rapidement à cette pratique et qu'elle a une influence négligeable sur leur comportement (Waddington 2004).

Dans cette enquête, la prise de notes a été directe ou différée en fonction des conditions d'observation. Lors des moments formels (réunions, séminaires, assemblées

générales), je prenais des notes en direct : cela n'accentuait en rien mon extériorité dans la mesure où plusieurs participants prenaient eux-mêmes des notes. Lors des moments informels (pauses café, pauses déjeuner, soirées), je prenais des notes *a posteriori*, le plus rapidement possible après la fin de l'événement ou de l'échange. Sortir mon carnet de notes durant ces conversations aurait entamé le caractère informel de l'échange et introduit une distance avec mon interlocuteur. Mes notes sont principalement descriptives : j'y relate des interactions, résume des discussions, retranscris des verbatims intéressants ; parfois, il s'agit aussi d'impressions personnelles.

- *Observations « flottantes »*

Les observations que j'ai réalisées sont des observations « flottantes » (Evrard *et al.* 1993, cités par Baumard *et al.* 2003, 240) :

- Elles ont pour fonction de « collecter des données préliminaires » (ibid., 240) : dans mon cas, elles ont attiré mon attention sur des problématiques saillantes, des sujets récurrents, qui ont ensuite été explorés dans les entretiens.
- Elles ont une fonction de « source complémentaire de données » (ibid.) : dans mon cas, elles m'ont permis de vérifier la pertinence des analyses tirées des entretiens, dans une démarche de triangulation (Waddington 2004) ; elles m'ont également permis de recueillir des verbatims informels qui complètent les verbatims des entretiens.

Les observations avaient donc principalement une fonction d'appui à la réalisation et à l'analyse des entretiens qui constituent le matériau principal de l'enquête.

L'observation « flottante » s'oppose à l'observation « systématique » qui nécessite d'établir un cadre précis de collecte et d'analyse des données et de l'appliquer systématiquement durant toute la durée de l'enquête (Baumard *et al.* 2003).

### 2.3. Observation et subjectivité de l'enquêteur

L'observation engage la subjectivité du chercheur car il sélectionne nécessairement les éléments qu'il décrit (Beaud et Weber 2010). La prise de notes en différé implique qu'il retranscrive uniquement ce qui a attiré son attention lors d'une situation passée. La prise de notes en direct favorise la collecte d'un plus grand nombre d'informations et limite potentiellement la sélectivité ; cependant il reste impossible de décrire toutes les facettes d'une interaction ou d'un événement. L'observation implique toujours un « biais d'attention sélective » par lequel le chercheur sélectionne les éléments qu'il juge pertinents pour son enquête. Ce biais est inévitable et même nécessaire afin de ne pas « se laisser distraire et submerger par ce qui est « secondaire » » (Journé 2008, 144). Une trop grande absorption dans l'impossible tâche d'exhaustivité peut détourner l'attention d'éléments saillants, de

détails intéressants (Beaud et Weber 2010). Par contre, ce biais d'attention sélective ne doit pas se transformer en « biais de confirmation » qui consiste à retranscrire des éléments uniquement parce qu'ils confirment les hypothèses ou les connaissances de l'enquêteur (Journé 2008, 144). Ce dernier doit aussi être attentif au « biais de charisme » qui consiste à prêter davantage attention aux paroles des individus charismatiques. Enfin, il doit s'efforcer de ne pas donner davantage d'importance aux personnes qu'il apprécie ou qu'il soutient, ce qui constitue un « biais d'empathie » (ibid.).

Dans cette recherche, j'ai essayé de trouver un équilibre entre la collecte de nombreuses informations et une certaine sélectivité dans la prise de notes, tout en restant vigilante aux biais de confirmation, de charisme et d'empathie. Au fur et à mesure que le sujet s'affinait, cette sélection est devenue plus précise. Pour autant, je suis restée attentive à l'émergence d'éléments nouveaux et surprenants, susceptibles d'ouvrir de nouvelles perspectives d'analyse, que celles-ci fassent l'objet d'un développement dans cette thèse ou dans des recherches futures (Quivy et Van Campenhoudt 2005).

## 3. Les entretiens : collecte des données, analyse, réflexivité

### 3.1. Trois types d'entretien

Quarante entretiens ont été réalisés (cf. annexe n°4), que l'on peut diviser en trois types :

- *Entretiens « Transco », entre avril et décembre 2015.* Le dispositif « Transco » consistait à allouer une enveloppe de 130€ par mois à des demandeurs d'emploi afin qu'ils intègrent l'espace de coworking de leur choix pour y développer un projet professionnel. Il pouvait s'agir d'un projet de création d'activité ou d'un projet en lien avec la recherche d'un emploi salarié (réalisation d'un book, formation, recherche d'emploi…). J'étais chargée d'assurer le suivi des participants, de les aider à formuler leurs objectifs, à identifier les prochaines étapes de leur parcours et les obstacles à passer. J'étais aussi chargée d'évaluer l'impact du dispositif sur la progression des projets professionnels des participants. Ce dispositif était ouvert à tous les demandeurs d'emploi, mais seuls les 14 entretiens réalisés avec ceux qui ont intégré la CAE *Grands Ensemble* ont été retenus pour l'analyse.
- *Entretiens « Bien Fait Pour Ta Com' », entre avril 2016 et février 2017.* Les 15 membres du collectif ont été interrogés afin d'obtenir la vision la plus large possible de l'histoire du groupe et de ses enjeux organisationnels.
- *Entretiens « travailleur non subordonné », entre mars 2015 et mars 2017.* Ces entretiens ont été menés auprès de 10 entrepreneurs-salariés de la CAE. Ces derniers ont été sélectionnés de manière à favoriser la diversité de l'échantillon global, sans prétention toutefois à une représentation fidèle des profils de travailleurs de la coopérative. Comme beaucoup de personnes en phase de création d'activité ont été interrogées via le dispositif « Transco », des entretiens complémentaires ont été

réalisés avec des entrepreneurs-salariés ayant une activité stable et à temps plein dans l'entreprise. D'autres entretiens ont permis d'inclure dans l'échantillon des travailleurs manuels ou ayant un niveau de diplôme inférieur au master.

### 3.2. Déroulement des entretiens

Selon Marie-Laure Gavard-Perret *et al.* (2008), il est possible de combiner différentes méthodes d'entretien au cours d'une recherche voire au cours d'un même entretien. C'est ce qui a été fait durant cette enquête : la méthode de l'entretien biographique a été systématiquement mobilisée au début de tous les entretiens, pendant une durée de 20 à 45 minutes, puis s'ensuivait un entretien semi-directif.

- *Première partie des entretiens : méthode de l'entretien biographique rétrospectif*

La méthode de « l'entretien biographique rétrospectif » vise à faire raconter aux enquêtés « quelque chose à propos de leur vie, ou de certaines dimensions de leur biographie » (Demazière 2007, 3). Son objectif n'est pas de reconstituer précisément et de façon exhaustive la trame des événements mais plutôt de détecter les moments clefs d'un parcours. Il ne consiste pas à demander « ce qui s'est passé avant » et « ce qui s'est passé ensuite », mais au contraire à laisser la personne dérouler son histoire comme elle lui vient à l'esprit, ceci « dans le cadre d'un échange ouvert, approfondi, compréhensif, éloigné de la succession des questions prédéterminées caractéristiques du questionnaire » (ibid., 4). Il ne s'agit pas d'un entretien semi-directif car le chercheur ne prévoit pas de grille d'entretien. Il ne s'agit pas non plus d'un entretien non directif car le chercheur peut faciliter le récit biographique par des interjections, par des relances de précision ou de reformulation, tout en tâchant de ne pas trop influencer la parole de l'enquêté.

Dans cette thèse, l'entretien biographique rétrospectif visait à comprendre les trajectoires professionnelles des travailleurs non subordonnés, leurs perceptions subjectives de celles-ci et les facteurs les ayant conduits à aspirer à davantage d'autonomie au travail. Parce que le passé structure le présent et permet la projection dans l'avenir (Demazière 2007), ces entretiens donnaient à voir comment les parcours des enquêtés avaient structuré leur vision actuelle de l'autonomie, la façon dont ils souhaitaient en faire l'expérience ainsi que les obstacles rencontrés pour y parvenir. Si les échanges portaient principalement sur leur vie professionnelle, ils étaient invités à évoquer également certains aspects de leur vie privée s'ils le souhaitaient. La première question de l'entretien les y invitait : « Peux-tu me raconter ce qui t'a conduit à vouloir créer ton activité ? », « Raconte-moi ce qu'il te semble important que je sache pour comprendre ton parcours. ».

Ce type d'entretien se heurte à des critiques. Celles-ci soulignent l'obstacle méthodologique que constitue la reconstruction subjective (ou rationalisation *a posteriori*) des parcours : l'enquêté tente souvent de démontrer le sens et la continuité de sa trajectoire, bien plus irrégulière et soumise aux aléas de l'existence qu'il ne le laisse entendre ; il tend à minimiser la part du « subi » dans son vécu et à insister sur la part du « choisi » pour se poser en acteur plutôt qu'en victime (Demazière 2007). Par exemple, il est fréquent qu'un entrepreneur-salarié ayant créé son activité à la fin d'un CDD ait tendance à minimiser le lien entre sa situation précaire de chômeur et sa décision de créer son propre emploi ; il s'étend davantage sur l'opportunité que représentait cette fin de contrat pour réaliser « un vieux rêve » qui lui trottait dans la tête depuis quelques années. Cependant, ces biais ne sont pas forcément problématiques pour plusieurs raisons.

D'abord, l'entretien biographique rétrospectif ne vise pas à comprendre ce qui s'est réellement passé, comme s'il existait une réalité indépendante de la perception qu'en ont les individus – c'est la posture du positivisme (cf. partie suivante). Tout entretien – biographique ou non – se fonde « sur des représentations stockées en mémoire par le répondant » : les données sont donc toujours reconstruites (Gavard-Perret *et al.* 2008, 89). L'entretien vise à comprendre la perception subjective qu'a l'enquêté de la réalité, de son parcours ; il nous renseigne avant tout sur la pensée de la personne qui s'exprime (ibid.). Raconter son parcours, c'est raconter « son » monde, avec ses catégorisations et ses lexiques propres (Demazière 2007). Les non-dits, les silences, les sujets évoqués rapidement d'un côté, les insistances, les développements, les discours interminables de l'autre, sont tous intéressants à explorer car révélateurs d'une vision personnelle qui nourrit l'enquête. L'objectif n'est pas de les neutraliser mais d'en avoir conscience et de les prendre compte dans l'analyse (Beaud 1996 ; Demazière 2007). En outre, des observations de terrain peuvent être réalisées en complément pour confirmer ou nuancer l'analyse des propos tenus lors des entretiens – c'est tout l'intérêt de la triangulation (Waddington 2004 ; Dumez 2016).

Deuxièmement, les « sauts dans le temps » opérés lors du récit ou les passages évoqués rapidement sont assez facilement repérables par l'enquêteur. Il peut alors demander des précisions s'il estime son intervention opportune (Demazière 2007). C'est ce qui s'est passé à plusieurs reprises lors de cette enquête, notamment lorsque des entrepreneurs-salariés mentionnaient brièvement leur départ d'une entreprise et enchaînaient aussitôt sur la suite des événements. En demandant des précisions sur cette étape de leur carrière, un peu plus tard dans la discussion, il est apparu qu'il s'agissait souvent de fins de contrat qui clôturaient une période salariale douloureuse – harcèlement au travail, burn-out, conflit avec la hiérarchie, surcharge de travail. Le fait que les travailleurs insistent peu sur ces événements témoigne soit d'une pudeur de début d'entretien, soit d'une volonté de minimiser la part du « subi » dans leur parcours professionnel. Approfondir le sujet un peu plus tard, avec autant de tact que possible, a permis de mettre en évidence l'influence d'un « traumatisme » lié au salariat traditionnel dans le choix de la création d'activité chez certains d'entre eux.

- *Deuxième partie des entretiens : méthodologie de l'entretien semi-directif*

La seconde partie des entretiens s'appuyait sur une grille de questions qui variait selon le type d'entretien – entretiens « Transco », « *Bien Fait Pour Ta Com'* » ou « travailleurs non subordonnés » (cf. annexes n°1, 2 et 3) :

- Entretiens « Transco » : les questions portaient principalement sur le projet professionnel du travailleur, ses objectifs et les étapes à passer. Elles étaient posées sur un mode un peu plus directif que durant les autres entretiens – « Sur quoi as-tu avancé ces dernières semaines ? », « Quels sont tes objectifs ? » etc. La posture de chercheur se mêlait à la posture de coach. Les données récoltées se sont donc avérées moins riches que celles des autres entretiens. Toutefois, elles ont contribué à repérer et confirmer des éléments récurrents chez les travailleurs non subordonnés, comme l'isolement professionnel, la menace de la précarité ou encore les enjeux liés à la démarche commerciale.
- Entretiens « *Bien Fait Pour Ta Com'* » : les questions portaient principalement sur l'histoire du collectif, son fonctionnement et ses problématiques actuelles. Les échanges portaient également sur l'activité individuelle de l'enquêté, son expérience de l'autonomie ou encore sa relation avec la CAE.
- Entretiens « travailleurs non subordonnés » : les questions portaient principalement sur la situation de travail de la personne interrogée, son expérience de l'autonomie et sa relation avec la CAE. Elles n'excluaient pas, le cas échéant, des discussions sur le collectif – autre que *Bien Fait Pour Ta Com'* – dans lequel la personne était potentiellement impliquée.

Ainsi, sur l'ensemble des entretiens, un grand nombre de thématiques ont été abordées, même si toutes ne l'ont pas été systématiquement.

- *Méthode d'entretien*

Quels que soient les entretiens, leurs « principes de base » ont été respectés (Quivy et Van Campenhoudt 2005) :

- L'enquêteur pose le moins de questions possibles pour éviter de dériver vers une enquête par questionnaire basée sur une série de questions auxquelles l'enquêté aurait tendance à répondre brièvement et sans approfondir. « Ce qui est bien avec toi, c'est qu'on n'a pas l'impression d'être à un interrogatoire », m'a dit l'un d'eux.
- L'enquêteur formule ses interventions de la façon la plus ouverte possible afin de ne pas imposer ses catégories mentales à l'enquêté. Par ailleurs, il respecte les moments de silence et d'hésitation, temps nécessaires à l'enquêté pour rassembler ses idées et s'exprimer sans précipitation.

- L'enquêteur s'efforce de mener l'entretien sur le ton de la discussion informelle. Il tâche de ne pas s'enfermer dans un déroulement trop rigide qui empêcherait l'émergence d'éléments intéressants et reste ouvert aux tournures inattendues et intéressantes (Beaud 1996 ; Beaud et Weber 2010). Il intervient de manière flexible afin de faciliter la parole : il peut rebondir sur des propos intéressants, demander des précisions, poser de nouvelles questions ou les formuler différemment, en s'efforçant de reprendre les mots et formulations de l'enquêté pour influer le moins possible sur le langage qu'il utilise spontanément (Baumard *et al.* 2003, 237). Ses interventions permettent d'orienter « naturellement » la discussion de sorte que l'enquêté réponde à l'ensemble des questions de la grille d'entretien, sans forcément s'en rendre compte (Gavard-Perret *et al.* 2008, 92).
- L'enquêteur ne s'engage pas dans un débat et n'exprime pas son avis. Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt conseillent même d'éviter l'acquiescement car l'enquêté risque de s'y habituer et d'interpréter toute attitude de réserve comme une marque de désapprobation. Cette posture est contestable : donner son approbation est une manière d'encourager la parole et de poursuivre l'échange (Beaud 1996). Une posture figée de l'enquêteur peut s'avérer déstabilisante pour l'enquêté qui risque de se fermer. En outre, acquiescer ou ponctuer les propos de l'enquêté d'interjections (« mmm », « ah », « d'accord ») n'est pas forcément un signe d'adhésion : elle peut simplement être une marque de compréhension.
- L'entretien se déroule dans un environnement adéquat : l'enquêteur choisit un lieu calme favorisant la confidentialité ; l'enquêté est prévenu de la durée approximative de l'entretien et a bloqué ce temps dans son agenda.
- Les entretiens sont enregistrés après accord préalable de l'enquêté.

### 3.3. Analyse des entretiens

➢ *8 angles d'analyse d'un entretien*

Une fois les entretiens retranscrits, l'enjeu est de les analyser en gardant à l'esprit leur caractère subjectif : ils doivent être étudiés en tant que perceptions individuelles du monde social et en tant que discours situés dans le temps (une époque, une étape de la vie, un moment dans une semaine ou une journée) et dans l'espace (un pays, un territoire, le lieu de déroulement de l'entretien). Ces perceptions et ces discours sont aussi influencés par l'interaction entre l'enquêteur et l'enquêté. Mats Alvesson (2003) distingue 8 angles d'analyse des entretiens. Quatre d'entre eux s'avèrent pertinents pour cette recherche :

- *L'entretien comme construction identitaire.* L'enquêté, au cours de l'entretien, mobilise une ou quelques-unes des multiples identités qui forgent sa subjectivité. Il peut parler à travers son identité de genre, de classe, de profession etc. La nature du

projet de recherche, les questions posées et le contexte de l'entretien ont un impact sur l'identité activée.

→ Dans cette recherche, les entretiens avec les entrepreneurs-salariés ont principalement fait appel à leur identité de travailleurs non subordonnés. Très peu de données ont été récoltées, par exemple, sur l'expérience qu'ont les femmes de cette forme de travail, alors que leur part dans la CAE est beaucoup plus importante que dans l'entrepreneuriat en général. Cela est probablement dû au fait que l'identité de genre n'était pas activée lors de l'échange.

Par ailleurs, sous cet angle d'analyse, l'entretien peut être étudié en tant qu'occasion pour la personne interrogée « d'exprimer, élaborer, renforcer, défendre et/ou réparer » son identité (p. 20). Il contribue à « construire une image de soi cohérente et valorisante » (ibid.).

→ Cette perspective est intéressante pour cette recherche parce qu'il semble que, dans un certain nombre de cas, l'entretien constituait un espace de parole permettant aux enquêtés de faire le point sur leur parcours parfois fragmenté, d'y reconstruire de la cohérence et d'affirmer leur identité de travailleurs non subordonnés. Cette affirmation identitaire leur est d'autant plus nécessaire que, malgré les évolutions du monde du travail, le travail non subordonné se situe encore en marge de la normalité représentée par le salariat traditionnel.

- *L'entretien comme application de « scripts culturels »*. Les scripts culturels désignent « les vocabulaires, métaphores, genres et conventions » (p. 20) que l'enquêté mobilise dans ses réponses. Ce sont des sortes de guides d'expression. C'est le cas, par exemple, des cultures organisationnelles qui fournissent des cadres de pensée aux membres d'une entreprise.

  → On peut supposer que l'appartenance des travailleurs non subordonnés interrogés à une organisation de l'économie sociale et solidaire favorise le recours à des discours autour de la coopération, de la solidarité, de l'importance du collectif ou encore de la bienveillance. Il faut donc analyser avec prudence le recours récurrent à ces registres discursifs : s'ils peuvent témoigner de relations sociales caractéristiques d'un secteur économique particulier, ils peuvent aussi ne pas correspondre tout à fait aux pratiques observées sur le terrain. Le secteur de l'ESS ne doit pas être idéalisé.

- *L'entretien comme manifestation des discours dominants.* Selon le poststructuralisme (cf. chapitre suivant), la subjectivité des individus est façonnée par les discours hégémoniques qui parcourent le monde social. Les paroles des enquêtés doivent être analysées comme les manifestations de ces discours.

  → Les travailleurs non subordonnés évoquent souvent leur autonomie, la possibilité qu'ils ont d'être acteurs de leur parcours professionnel et de choisir comment et quand ils travaillent. Cette insistance peut être considérée comme la manifestation du discours néolibéral hégémonique qui diffuse dans la société la figure de l'individu-entrepreneur, gestionnaire de son capital humain. Le chapitre III revient en détails sur ce sujet (partie 1).

- L'entretien « confirmatoire » : l'enquêté s'efforce, de façon plus ou moins consciente, d'aider l'enquêteur. Il formule des réponses qui lui semblent adaptées au projet de recherche et aux résultats escomptés. Ce biais apparaît lorsque l'enquêteur présente sa thématique de recherche afin d'obtenir un rendez-vous ou lorsqu'il introduit l'entretien. Si cette présentation est vague et succincte, le biais est limité sans être inexistant.
  → Dans cette enquête, ce biais apparaissait dès lors que j'expliquais que ma recherche portait sur l'évolution des formes de travail et sur les coopératives d'activité et d'emploi. Par contre, je n'ai jamais utilisé les notions d'autonomie ou d'individu-entrepreneur pour présenter ma recherche. J'ai employé seulement le terme d'autonomie au cours des entretiens et avec parcimonie, uniquement pour rebondir sur les propos des personnes interrogées, une fois qu'elles avaient elles-mêmes utilisé ce terme.

Le chercheur n'a pas à choisir l'un de ces angles d'analyse et s'y tenir coûte que coûte. Au contraire, Mats Alvesson conseille d'adopter une posture pragmatique : plusieurs d'entre eux peuvent être mobilisés pour analyser des passages différents d'un entretien, voire pour analyser le même extrait d'entretien. Par exemple, l'enquêté peut s'inscrire dans un processus de construction identitaire à un moment donné, avant de mobiliser les scripts culturels de son organisation. Il peut s'exprimer à travers les discours hégémoniques qui le façonnent tout en essayant d'aider l'enquêteur à trouver des réponses à ses questions. Cette agilité méthodologique évite au chercheur de s'enfermer dans un seul schéma de pensée et favorise la production de résultats riches et variés (ibid.).

- *Le codage des entretiens*

Le codage est une méthode d'analyse qui consiste à organiser les données textuelles brutes en les classant par catégories. Les textes (notes d'observations, entretiens) sont découpés en petites unités (phrases, paragraphes) regroupées par thématiques (Gavard-Perret et Helme-Guizon 2008).

Dans cette recherche, un premier travail de codage visait à établir des profils de travailleurs non subordonnés, en fonction du parcours les ayant menés à la création d'activité.

Ce profilage s'est fait en deux temps. D'abord, un repérage spontané des différents profils a été réalisé au cours des entretiens et durant la relecture « flottante », non analytique, des retranscriptions (Gavard-Perret et Helme-Guizon 2008, 258). Ce procédé s'appelle codage « ouvert » ou « émergent » : « il ne repose pas sur des catégories déjà constituées » et est donc en phase avec la démarche inductive (ibid.). Il s'oppose au codage *a priori* qui correspond à la démarche déductive et qui implique de « construire une grille de codage sur la base d'une théorie existante, d'un index préétabli, d'un modèle déjà construit

ou des caractéristiques inspirées par la définition d'un concept » (ibid., 258-259). Puis, la relecture des entretiens a permis d'affiner le codage et d'identifier à quel(s) profil(s) chaque enquêté correspondait le plus. Quatre profils ont émergé de l'analyse : « souffrance dans le salariat », « sans emploi », « nomade » et « entrepreneur ». Ce dernier profil peut être divisé en deux sous-profils : « sans expérience salariée » et « avec expérience salariée ». Ils sont présentés en détails dans la partie 4 de ce chapitre.

Un second travail de codage consistait à identifier les thématiques abordées par les entrepreneurs-salariés lorsqu'ils évoquaient leur situation et leurs conditions de travail (figure n°2). Les données ont d'abord fait l'objet d'un codage ouvert : elles ont été regroupées dans des catégories telles que « difficultés liées à la démarche commerciale », « précarité » ou encore « implication dans la vie démocratique de la coopérative ». Ensuite, des supra-catégories, aussi appelées « thèmes de second ordre » (*second order themes*), ont été ajoutées (Biddle *et al.* 2001 ; Angot et Milano 2003). Par exemple, les catégories « rejet du salariat traditionnel », « autonomie dans le travail », « autonomie du travail » et « autonomie par rapport travail » ont été rassemblées dans la supra-catégorie « discours sur l'autonomie ». Par ailleurs, des sous-catégories ont été créées afin d'affiner la catégorisation issue du codage ouvert (Angot et Milano 2003). Par exemple, après relecture des données, la catégorie « rejet du salariat traditionnel » a été divisée en trois sous-catégories : « rejet de la subordination », « expérience salariale douloureuse » et « recherche de la liberté dans le travail non subordonné ».

Quelques verbatims font l'objet de codages superposés. Néanmoins, la plupart du temps, les codages se suivent mais ne se chevauchent pas, comme dans l'extrait suivant où la personne aborde, en l'espace de quelques secondes, plusieurs thématiques importantes :

> ***« [Pourquoi préfères-tu créer ta propre activité ?] Ce qui me plaît… On va plutôt commencer par ce qui me plaît pas dans le statut salarié, c'est que la structure est parfois enfermante. Là j'ai trouvé une activité qui me permet de garder mes valeurs intactes. Là j'ai pas trop envie de retourner vers une structure qui me plaît pas forcément… il faudrait vraiment que ce soit une super structure. Il y a aussi la diversité des missions, le travail au projet. »***

Ici les thématiques abordées sont les suivantes :

- Le rejet du salariat : « on va plutôt commencer par ce qui me plaît pas dans le statut salarié, c'est que la structure est parfois enfermante ».
- Les valeurs : « là j'ai trouvé une activité qui me permet de garder mes valeurs intactes ».
- L'éventuel retour au salariat : « là j'ai pas trop envie de retourner vers une structure qui me plaît pas forcément… il faudrait vraiment que ce soit une super structure ».
- La non-routine, le travail au projet : « il y a aussi la diversité des missions, le travail au projet ».

Concernant *Bien Fait Pour Ta Com'*, le codage visait à comprendre l'histoire et le fonctionnement du collectif (figure n°3). La démarche est la même que celle présentée ci-dessus : les données ont d'abord fait l'objet d'un codage ouvert. Elles ont été classées dans des catégories, telles que « attentes de chacun vis-à-vis du collectif » ou « valeurs communes ». Ensuite, le codage a été affiné avec la création de sous-catégories et de supra-catégories. Par exemple, la thématique « outils de gouvernance » a été divisée en deux sous-catégories : « facilitation, animation » et « groupe coordination ». Les catégories « donner de son temps » (au collectif), « implication inégale des membres » et « calculer le temps d'investissement de chacun ? » ont été rassemblées dans la supra-catégorie « s'investir dans un collectif ».

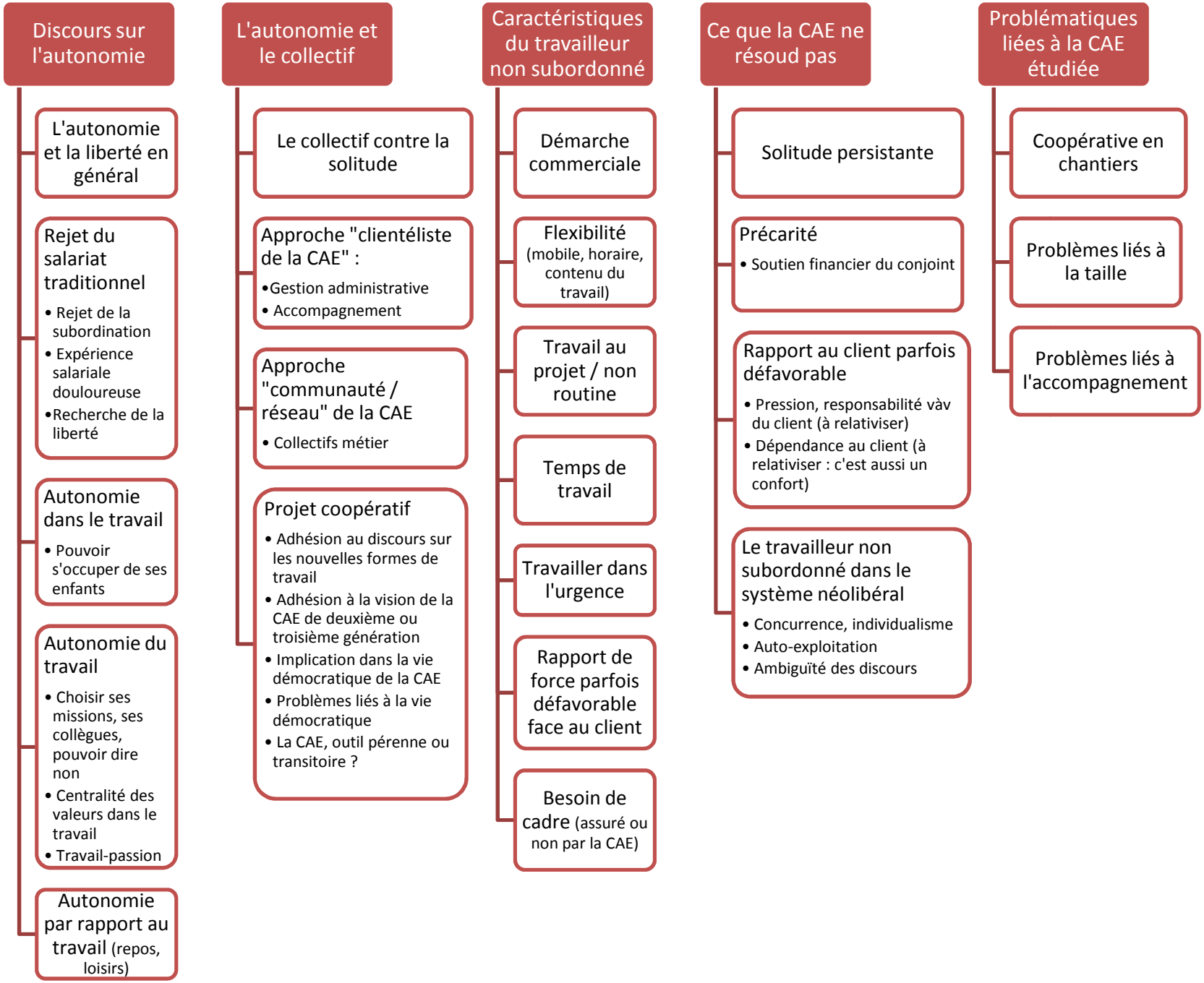
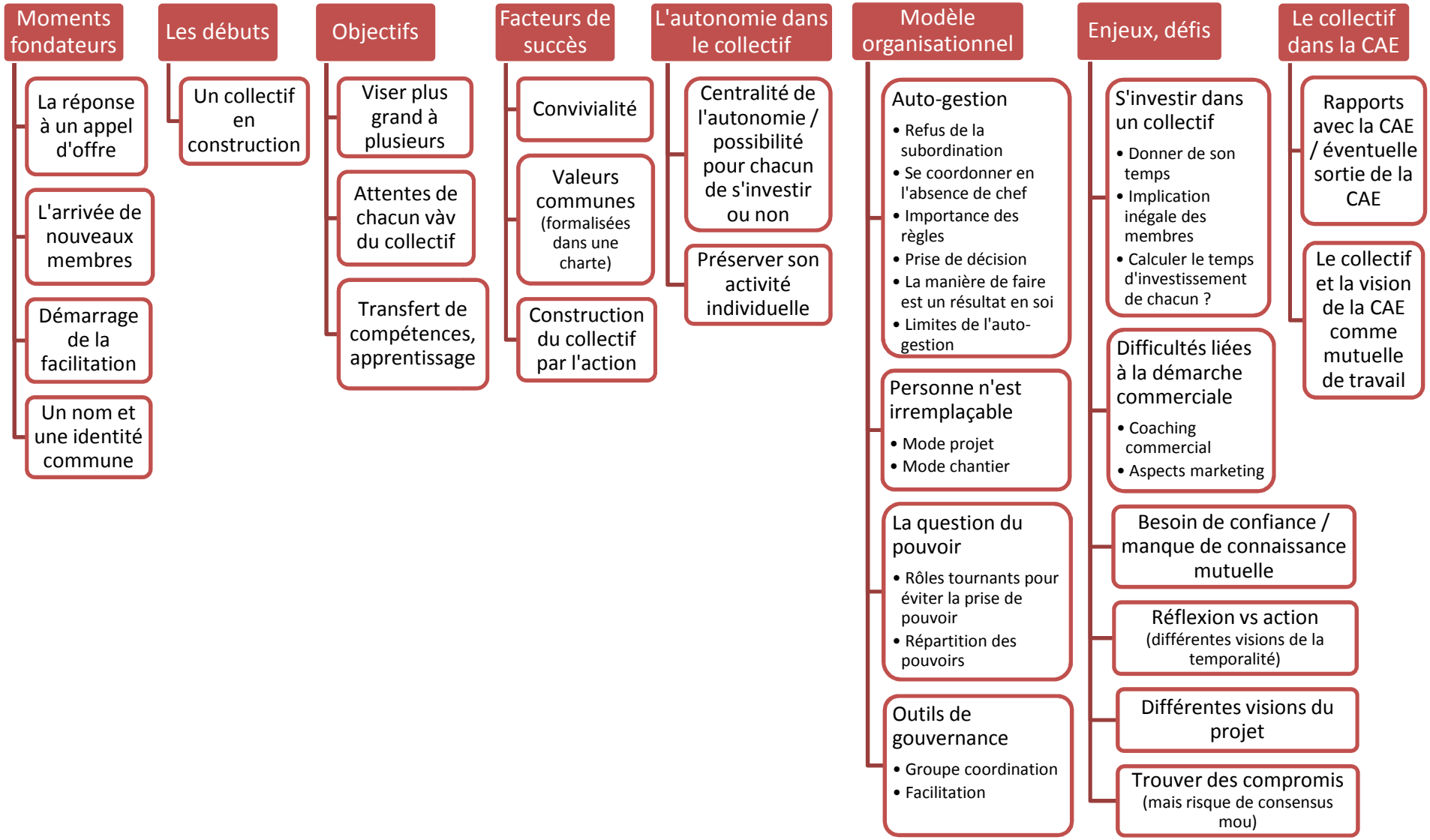



Figure n°2 : Codage des discours sur l'autonomie

Figure n°3 : Codage des discours sur l'histoire et le fonctionnement de *Bien Fait Pour Ta Com'*



# PARTIE 3 : Une posture constructiviste

Après avoir présenté sur quel terrain (partie 1) et avec quelle méthodologie (partie 2) l'enquête a été menée, il s'agit de préciser son cadre épistémologique. L'épistémologie désigne « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget 1967, cité par Avenier et Gavard-Perret 2008, 7) ou « l'étude des sciences » (Perret et Séville 2003, 13). Elle s'interroge sur la nature de la connaissance, sur la façon dont elle est produite et sur les critères de sa validité (Avenier et Gavard-Perret 2008).

La réflexion épistémologique contribue à « asseoir la validité et la légitimité d'une recherche » (Perret et Séville 2003, 13). Elle exige un effort de réflexivité : le chercheur doit être capable de prendre du recul sur son travail, être conscient des présupposés qui le sous-tendent et de leur impact sur les résultats obtenus. Elle permet aussi de s'assurer de la cohérence du design de recherche, c'est-à-dire la cohérence entre « la question de recherche, les concepts et théories mobilisés, ainsi que la manière dont est collecté et traité le matériau empirique » (Avenier et Thomas 2012, 17).

Cette troisième partie a pour objectifs :

- de synthétiser les différentes postures épistémologiques et de justifier l'ancrage de cette thèse dans l'épistémologie constructiviste ;
- de montrer la façon donc chacune aborde la notion d'autonomie, ainsi que leur compatibilité ou leur incompatibilité avec cette recherche, dans un souci de cohérence du design de la recherche.

Elle est structurée comme suit :

1. *Le positivisme*
2. *Le post-positivisme*
3. *Le réalisme critique*
4. *L'interprétativisme*
5. *Le constructivisme*
6. *Tableau récapitulatif*

Dans chaque sous-partie, les réponses de chaque posture aux principales questions épistémologiques sont exposées :

- Quelle est la nature de la réalité (ontologie) ?
  → Le réel existe-t-il indépendamment de l'expérience qu'en ont les individus ? Ou n'existe-t-il qu'à travers leurs interprétations, leurs expériences ou les discours qu'ils formulent à son égard ?
- Quelle est la nature des connaissances produites par la recherche ?
  → Les connaissances portent-elles sur le réel en soi ? Si le réel n'existe pas ou n'est pas accessible, sur quoi portent-elles ?
- Quelle est la posture du chercheur vis-à-vis de son objet de recherche ?

→ Le chercheur peut-il être extérieur à son objet de recherche ? Autrement dit, y a-t-il indépendance sujet/objet (le sujet étant le chercheur, l'objet étant son objet de recherche) ? Ou sa démarche de recherche influe-t-elle sur la nature des connaissances produites et y a-t-il (inter)dépendance sujet/objet ?

- Comment la connaissance est-elle produite ? Grâce à quelles méthodes scientifiques ?
- Quels sont les critères de validité des connaissances produites ?

Ces questions, et les réponses qu'apporte chaque posture épistémologique, sont résumées dans des tableaux récapitulatifs tout au long de cette partie.

## 1. Le positivisme

➢ *Nature des connaissances produites*

Le positivisme provient des sciences naturelles qui observent les phénomènes naturels, non humains, et en déduisent des **lois générales** expliquant le fonctionnement de notre environnement. Cette posture peut également être adoptée en sciences humaines et sociales : elle consiste alors à observer les phénomènes sociaux et à en tirer des lois générales *expliquant* le monde social – c'est pourquoi on parle de **démarche explicative** (Reed 2009).

Le positivisme est une **épistémologie déterministe** car les lois qu'il met en lumière sont immuables : à partir de celles-ci, on peut **prédire** les phénomènes sociaux (Reed 2009). Il produit des énoncés de type « si [tels phénomènes ont lieu, sous telles circonstances] alors [tel phénomène a lieu] ». Cela signifie qu'il établit des **liens de cause à effet** – **ou relations de nécessité –** entre les phénomènes sociaux.

Prenons l'exemple de l'article « The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups » paru dans le *Journal of Organizational Behaviour* de Claus W. Langfred (2000). Celui-ci « explore la façon dont l'autonomie au niveau individuel et au niveau collectif affecte directement la cohésion du groupe et influence indirectement la performance du groupe » (p. 563). Autrement dit, l'auteur souhaite dégager une loi générale sur l'autonomie qui prédirait, en fonction de sa nature (individuelle ou collective) et de son importance, les conséquences en termes de cohésion et de performance de groupe. Il cherche à établir des liens de cause à effet entre ces phénomènes.

- *Ontologie*

Le positivisme adhère au postulat de l'**ontologie réaliste, aussi appelée ontologie essentialiste** : il considère que le réel a une essence propre, c'est-à-dire qu'il existe de lui-même en-dehors de la perception qu'en ont les individus. Pour le réalisme, il y a **indépendance sujet/objet** : l'objet de recherche existe indépendamment de celui qui l'étudie. Tout comme les phénomènes naturels, les phénomènes sociaux, comme par exemple une organisation, une politique managériale, des relations sociales ou encore l'autonomie, sont considérés comme des entités que le chercheur peut observer « de l'extérieur » et analyser de façon objective – c'est ce que l'on appelle le postulat de **neutralité axiologique**. Le chercheur s'assure que sa méthode de collecte des données n'influe pas sur les phénomènes observés ou, si c'est le cas, que ces interférences sont prises en compte et contrôlées. Il peut alors prétendre à l'objectivité de ses résultats. Le postulat de neutralité axiologique s'accompagne d'un autre présupposé, celui que **le langage est un instrument neutre** qui restitue de façon objective les connaissances produites (Fairhurst et Grant 2010).

Appliqué à l'article de Claus W. Langfred (2000), cela signifie que l'autonomie, la cohésion et la performance ont une essence propre et qu'il est possible de les étudier de façon objective. Pour mesurer l'autonomie individuelle, l'auteur propose un questionnaire destiné à des travailleurs et dont les questions portent sur : 1) le contrôle qu'ils ont sur leur cadence de travail ; 2) l'autorité dont ils disposent pour décider des tâches à réaliser ; 3) le nombre de règles et de procédures qui encadrent leur travail ; 4) l'autorité dont ils disposent pour décider des règles et procédures qu'ils appliquent. Pour mesurer l'autonomie collective, l'auteur pose des questions uniquement aux leaders des organisations étudiées et celles-ci portent sur l'influence qu'ils ont pour déterminer : 1) les tâches à réaliser ; 2) les critères de performance du groupe. Ces questions sont censées permettre de mesurer le degré d'autonomie de façon objective. On peut d'ores-et-déjà en souligner les limites : l'autonomie aurait pu être définie et mesurée d'une multitude d'autres manières. De plus, la mesure mobilise d'autres concepts – le contrôle, l'influence, l'autorité, le leadership – dont les définitions sont elles-mêmes sujettes à débats. Enfin, l'enquête s'appuie uniquement sur les réponses de travailleurs qui portent nécessairement un regard subjectif sur leurs pratiques.

On le verra par la suite, cette prétention à la neutralité du chercheur et du langage fait l'objet de nombreuses critiques de la part d'autres épistémologies.

- *Méthodologie de recherche*

La méthodologie positiviste consiste à formuler puis tester des hypothèses. À partir des lois générales déjà connues, le chercheur formule des hypothèses qui supposent l'occurrence d'un phénomène, puis il les teste : il réalise des observations sur un terrain et collecte des données empiriques pour les valider ou les réfuter (Reed 2009). La méthode de recherche positiviste est **(hypothético-)déductive** : elle part de la théorie avant d'aller sur le terrain ; elle est aussi **quantitative** : il s'agit de collecter un nombre important de données pour s'assurer de la significativité des résultats obtenus et pouvoir les généraliser à d'autres contextes.

Dans son article, Claus W. Langfred part des théories déjà existantes sur l'autonomie, la cohésion de groupe et la performance pour formuler des hypothèses qui sont ensuite testées empiriquement. Ses deux premières hypothèses sont les suivantes : 1) il existe une relation positive entre l'autonomie du groupe et la cohésion du groupe ; 2) il existe une relation négative entre l'autonomie individuelle et la cohésion du groupe (2000, 569). Pour tester ses hypothèses, il réalise une enquête quantitative : il demande aux travailleurs d'un régiment militaire et d'une agence de services sociaux de répondre à un questionnaire ; il obtient 410 réponses sur le premier terrain et 633 réponses sur le second. Ses résultats sont significatifs et ses deux hypothèses sont vérifiées.

- *Validité des connaissances produites*

La validité des connaissances produites est considérée à l'aune des critères de **vérifiabilité** et de **généralisation** (Perret et Séville 2003 ; Avenier et Gavard-Perret 2008 ; Reed 2009). La vérifiabilité renvoie à la possibilité de mener une enquête de terrain similaire pour vérifier que les résultats obtenus sont exacts. La généralisation implique que les résultats obtenus sont valables sur d'autres terrains et donc que c'est bien une loi générale qui a été mise en lumière.

Ainsi, si l'article de Claus W. Langfred s'appuie sur une enquête menée au sein d'un régiment militaire et d'une agence de services sociaux, ses conclusions sur l'autonomie sont censées être valables dans n'importe quelle autre organisation.

- *(In)compatibilité avec cette recherche*

Le positivisme n'est pas compatible avec cette recherche car elle s'appuie sur une enquête ethnographique. L'ethnographie n'est pas une démarche déductive mais inductive et l'immersion de l'ethnographe sur son terrain implique qu'il ne peut y avoir indépendance sujet/objet. De plus, cette recherche n'adhère pas à l'ontologie réaliste : elle s'intéresse à l'autonomie comme construction sociale et aux expériences de celle-ci plutôt qu'à

l'autonomie comme une réalité empirique, observable et mesurable, régie par des lois de cause à effet. D'ailleurs, le rejet de l'épistémologie positiviste est l'une des caractéristiques majeures des théories critiques en management qui sont mobilisées dans la suite de la réflexion (cf. chapitre II, partie 3).

Le tableau suivant récapitule la posture positiviste ; il reprend les mots-clefs indiqués en gras dans le texte.

Tableau n°2 : L'épistémologie positiviste

| Questions épistémologiques | *Réponses du positivisme* |
|---|---|
| **Nature de la réalité (ontologie)** | Le réel existe en soi, il a une essence propre (ontologie réaliste ou essentialiste) |
| **Nature des connaissances produites** | - Lois générales et objectives<br>- Liens de cause à effet<br>→ Déterminisme : relations de nécessité |
| **Posture du chercheur** | - Posture extérieure<br>- Indépendance sujet/objet<br>- Neutralité (axiologique) |
| **Méthode de recherche** | - Démarche explicative et prédictive<br>- Méthode (hypothético-)déductive<br>- Méthode quantitative |
| **Critères de validité** | - Vérifiabilité<br>- Généralisation |

## 2. Le post-positivisme

➢ *Ontologie*

Le post-positivisme partage avec le positivisme le postulat de l'ontologie réaliste ou ontologie essentialiste (le réel existe en soi, il a une essence) et celui de l'indépendance sujet/objet (la posture extérieure du chercheur par rapport à son objet de recherche). En sciences sociales, il ajoute à ces postulats celui que les phénomènes sociaux sont tellement complexes, les variables à prendre en compte si nombreuses, les contextes si différents, qu'il est impossible de découvrir les lois immuables qui gouvernent le monde social et de faire des prédictions exactes. Les sciences humaines et sociales mettent en lumière des **lois contextualisées** et doivent se contenter de se rapprocher de la vérité (Avenier et Gavard-Perret 2008).

- *Validité des connaissances*

L'idée centrale du post-positivisme est que la science n'avance véritablement que par la réfutation (ou falsification) des théories produites. En effet, on ne peut pas prouver que quelque chose est toujours vrai, car on n'est jamais sûr qu'un jour on ne verra pas une exception ; par contre, le seul fait de repérer une exception suffit pour déduire qu'une théorie est fausse (Gavard-Perret et Avenier 2008). La falsification est donc la seule manière de produire un savoir certain qui rassemble l'ensemble des théories qui ne sont pas vraies. Tant qu'elles n'ont pas été réfutées, les théories sont provisoirement validées.

Appliqué à l'article de Claus W. Langfred, cela signifie que l'on n'est jamais sûr que l'autonomie de groupe améliore la cohésion et que l'autonomie individuelle ait l'effet inverse. Mais tant qu'une étude n'a pas démontré le contraire, alors cette loi est considérée comme vraie.

Dans cette perspective, la validité des connaissances produites repose sur les principes de **réfutabilité** et de **confirmabilité** (Perret et Séville 2003). La réfutabilité consiste à trouver la preuve de non-validité d'une théorie ; la confirmabilité consiste à accumuler les preuves de validité d'une théorie, avec l'idée que plus les expérimentations s'accumulent sans parvenir à la réfuter, plus il est probable qu'elle soit vraie. En outre, le principe de vérifiabilité du positivisme reste valable : une enquête doit pouvoir être reproduite pour potentiellement invalider la théorie. Le principe de généralisation reste également valable : il s'agit toujours de produire des connaissances généralisables à d'autres contextes – mais pas forcément à tous les contextes.

- *Méthodologie de recherche*

La démarche (hypothético-)déductive est centrale dans le post-positivisme puisqu'il consiste à partir d'une théorie et à la mettre à l'épreuve de l'expérimentation. Toutefois, la complexité du monde social implique de s'accorder une certaine souplesse méthodologique : le positivisme n'exclut pas la **démarche inductive**, qui consiste à induire, à partir de l'observation de phénomènes réguliers, une théorie générale. Tandis que la méthode déductive part de la théorie puis va sur le terrain, la méthode inductive part du terrain pour générer de la théorie, pour mettre en lumière une nouvelle loi générale – qu'il faudra ensuite chercher à falsifier.

Le post-positivisme n'exclut pas non plus la **démarche abductive**. Celle-ci consiste à trouver une explication possible à un fait surprenant qui constitue une anomalie par rapport à une théorie, ou qui est en contradiction avec celle-ci (Dumez 2016). L'abduction renvoie aux découvertes inattendues sur le terrain. Elle implique la formulation d'explications, provisoires, plausibles, qui appellent d'autres recherches pour mieux expliquer le

phénomène observé (ibid.)[1]. Cela implique que le post-positivisme peut recourir à des démarches qualitatives, centrées sur la précision de l'observation et l'analyse minutieuse (Avenier et Gavard-Perret 2008) : en attendant la découverte d'une loi générale et généralisable, ces démarches qualitatives ont au moins l'intérêt de faire progresser les connaissances et d'améliorer leur validité. Le fait de multiplier démarches et méthodes de recherche s'appelle la **triangulation** (Yin 2003 ; Dumez 2016). Néanmoins, ces aménagements ne doivent pas faire oublier la centralité du principe de réfutabilité dans l'épistémologie post-positiviste (Dumez 2016).

Appliqué à l'article de Claus W. Langfred (2000), cela signifie qu'une étude qualitative préalable aurait pu être menée pour bien comprendre ce qu'est l'autonomie, les situations de travail qu'elle recouvre et ainsi la mesurer de façon plus précise. Le chercheur aurait aussi pu considérer que le concept n'est pas encore assez maîtrisé pour être mesuré quantitativement et s'en tenir à une étude qualitative, basée sur un petit nombre d'entretiens. À défaut de produire une théorie générale, elle aurait fait avancer la connaissance en attendant qu'un test quantitatif soit possible.

- *(In)compatibilité avec cette recherche*

Le post-positivisme pourrait être compatible avec cette recherche si l'enquête ethnographique avait pour but de faire progresser la connaissance en attendant la découverte d'une loi générale et généralisable sur l'autonomie, qu'il faudrait ensuite tenter de réfuter. Mais la thèse rejette l'ontologie réaliste : son objectif n'est pas de contribuer à la recherche d'une vérité neutre et universelle ; elle revendique le caractère politique de la connaissance.

Le tableau suivant reprend le tableau récapitulatif du positivisme et y ajoute les éléments concernant le post-positivisme, en mettent en évidence les différences entre les deux postures.

[1] La définition de l'abduction fait débat : pour Marie-José Avenier et Marie-Laure Gavard-Perret, elle désigne des « allers-retours successifs entre le travail empirique effectué et les théories et concepts mobilisés pour appréhender les situations empiriques étudiées, et en construire des représentations intelligibles, en vue de la construction progressive de connaissances en relation avec des savoirs déjà admis » (2008, 30). Cette définition n'est pas celle qui est retenue ici car toutes les démarches impliquent des allers-retours entre la théorie et le terrain. Il n'existe pas de démarche purement déductive ni de démarche purement inductive, même si l'une des deux logiques prédomine dans tout projet de recherche.

Tableau n°3 : Les épistémologies positiviste et post-positiviste

| Questions épistémologiques | *Positivisme* | *Post-positivisme* |
|---|---|---|
| **Nature de la réalité (ontologie)** | Le réel existe en soi, il a une essence propre (ontologie réaliste ou essentialiste) | Le réel existe en soi, il a une essence propre (ontologie réaliste ou essentialiste) **mais il n'est pas totalement connaissable du fait de sa complexité** |
| **Nature des connaissances produites** | - Lois générales et objectives<br>- Liens de cause à effet<br>→ Déterminisme : relations de nécessité | - Lois **contextualisées** et objectives<br>- Liens de cause à effets<br>→ Déterminisme : relations de nécessité |
| **Posture du chercheur** | - Posture extérieure<br>- Indépendance sujet/objet<br>- Neutralité (axiologique) | |
| **Méthode de recherche** | - Démarche explicative et prédictive<br>- Méthode (hypothético-)déductive<br>- Méthode quantitative | - Démarche explicative et prédictive<br>- Méthode (hypothético-)déductive **centrée sur l'objectif de réfutabilité**<br>- Méthode quantitative<br>**+ Triangulation avec :**<br>**- Méthodes inductive et abductive**<br>**- Méthode qualitative** |
| **Critères de validité** | - Vérifiabilité<br>- Généralisation | - Vérifiabilité<br>- Généralisation **contextualisée**<br>**- Réfutabilité**<br>**- Confirmabilité**<br>**- Triangulation** |

## 3. Le réalisme critique

➢ *Ontologie*

Comme le positivisme et le post-positivisme, le réalisme critique adopte le postulat de l'ontologie réaliste. Il partage aussi avec le post-positivisme l'idée que les phénomènes sociaux sont extrêmement complexes, que l'on peut seulement chercher à se rapprocher de la vérité et que les connaissances produites sont contextualisées : elles sont valides uniquement dans des contextes historiques et culturels particuliers (Reed 2009). Toutefois, sa démarche est très différente du post-positivisme.

- *Nature des connaissances produites*

Le réalisme critique cherche à identifier les **mécanismes généraux sous-jacents** qui structurent le fonctionnement du monde social. Il distingue, d'un côté, des « événements de surface » – c'est-à-dire les phénomènes sociaux, observables empiriquement – et, de l'autre côté, les structures ou mécanismes de profondeur qui les déclenchent (Reed 2009). Ces derniers ne sont pas observables empiriquement et les individus n'ont pas conscience de leur existence (Bashkar 1998, cité par Willmott 2005 ; Willmott 2005 ; Reed 2009). Le réalisme critique met en lumière les relations entre les événements de surface et les mécanismes de profondeur, notamment les formes de pouvoir et de domination qui les régissent. Comme le positivisme et le post-positivisme, il établit des **liens de cause à effet** et adopte une **démarche explicative** (Reed 2009).

Par contre, le réalisme critique ne reprend pas le terme de « loi » (qu'elle soit générale ou contextualisée) qui prévaut dans le vocabulaire positiviste et post-positiviste parce qu'une loi implique des relations de nécessité entre des phénomènes. Or, le réalisme critique est **une épistémologie *non* déterministe :** il est dit « critique » justement en ce qu'il se distingue par sa **visée émancipatoire** (ibid.). En effet, les mécanismes sous-jacents constituent un « agencement complexe de conditions à l'intérieur duquel les individus agissent sans être prédéterminés entièrement » (ibid., 68). C'est ce que Michael I. Reed (2009) nomme l'interaction entre la structure (qui encadre les actions) et l'agence (la marge de manœuvre au sein de la structure). Autrement dit, les mécanismes encadrent le comportement des individus, mais leur imbrication est « ouverte et dynamique » (ibid., 58). Il n'est pas possible de prédire l'occurrence des phénomènes sociaux car plusieurs voies sont toujours possibles ; les acteurs peuvent faire évoluer le monde social de diverses façons. Les mécanismes sous-jacents ne sont pas qu'oppressifs : ils peuvent aussi constituer le cadre capacitant dans lequel l'auto-détermination est possible (Willmott 2005 ; Reed 2009). Et même lorsqu'ils sont oppressifs, la prise de conscience par les acteurs de leur existence constitue le point de départ de la résistance et de l'émancipation (ibid.).

Pour le réalisme critique, l'autonomie existe en soi. Elle est inhérente aux individus avant leur conditionnement par les structures historiques et culturelles qui les oppriment ; elle désigne aussi leur état une fois qu'ils sont parvenus à s'en émanciper.

- *Méthodologie de recherche*

Le réalisme critique recourt à la **démarche inductive** et non à la démarche hypothético-déductive. Il ne cherche pas à *prédire a priori* les phénomènes sociaux en se basant sur des théories générales, mais à les *expliquer a posteriori* afin de les comprendre et d'alimenter des théories générales ou d'en faire émerger de nouvelles (Reed 2009) : dans ce dernier cas, on parle alors de **théorie enracinée ou ancrée (*grounded theory).*** Il part du terrain, de l'empirique, pour nourrir la théorie et en produire. Comme les mécanismes sous-jacents sont

complexes, qu'ils se combinent de multiples façons et qu'ils sont difficilement observables, le réalisme critique adopte une **méthodologie qualitative** qui implique une analyse de terrain en profondeur, voire un travail ethnographique (Reed 2009). Les connaissances produites n'ont pas prétention à l'universalité : elles sont au contraire fortement contextualisées. Par contre, leur validité peut être mise à l'épreuve d'autres terrains, d'autres contextes, qui contribuent à les enrichir.

- *(In)compatibilité avec cette recherche*

Cette recherche pourrait être compatible avec le réalisme critique parce qu'elle adopte une démarche inductive, fortement ancrée dans l'expérience du terrain. Cela la rapproche de la méthode de la théorie ancrée. De plus, elle inclut une visée émancipatoire – l'exercice de l'autonomie individuelle et collective. Cependant, elle n'adhère pas à la posture essentialiste du réalisme critique, pour les mêmes raisons que celles évoquées pour le positivisme et le post-positivisme : elle s'intéresse à l'autonomie comme construction sociale et aux expériences de celle-ci, plutôt qu'à l'autonomie comme une réalité empirique, constitutive de l'essence humaine et altérée par les structures de domination.

Le tableau suivant reprend le tableau récapitulatif du positivisme et du post-positivisme et y ajoute les éléments concernant le réalisme critique, dont il met en avant les caractéristiques spécifiques. On obtient une synthèse des trois grandes épistémologies réalistes.

Tableau n°4 : Les épistémologies réalistes

| *Questions épistémologiques* | Positivisme | Post-positivisme | Réalisme critique |
|---|---|---|---|
| **Nature de la réalité (ontologie)** | Le réel existe en soi, il a une essence propre (ontologie réaliste ou essentialiste) | Le réel existe en soi, il a une essence propre (ontologie réaliste ou essentialiste) mais il n'est pas totalement connaissable du fait de sa complexité | |
| **Nature des connaissances produites** | - Lois générales et objectives<br>- Liens de cause à effet<br>→ Déterminisme : relations de nécessité | - Lois contextualisées et objectives<br>- Liens de cause à effet<br>→ Déterminisme : relations de nécessité | - **Mécanismes généraux sous-jacents** contextualisés<br>- Liens de cause à effet<br>→ **Non déterminisme : visée émancipatoire** |
| **Posture du chercheur** | - Posture extérieure<br>- Indépendance sujet/objet<br>- Neutralité (axiologique) | | |
| **Méthode de recherche** | - Démarche explicative et prédictive<br>- Méthode hypothético-déductive<br>- Méthode quantitative | - Démarche explicative et prédictive<br>- Méthode hypothético-déductive centrée sur l'objectif de réfutabilité<br>- Méthode quantitative<br>+ Triangulation avec :<br>- Méthodes inductive et abductive<br>- Méthode qualitative | - Démarche explicative **non prédictive**<br>- **Méthode inductive**, **théorie ancrée**<br>- **Méthode qualitative** |
| **Critères de validité** | - Vérifiabilité<br>- Généralisation | - Vérifiabilité<br>- Généralisation contextualisée<br>- Réfutabilité<br>- Confirmabilité<br>- Triangulation | **Mise à l'épreuve dans d'autres contextes** |

## 4. L'interprétativisme

➢ *Ontologie*

L'interprétativisme est une épistémologie **relativiste ou anti-essentialiste :** elle conteste l'ontologie réaliste. Pour certains courants interprétativistes, **le réel n'a pas d'essence, il n'existe pas en soi, indépendamment de la perception qu'en ont les individus ; pour d'autres, le réel existe en soi, mais il n'est de toute façon pas accessible tel quel ; pour d'autres encore, on ne sait pas si le réel existe en soi ou non (posture agnostique)** (Perret et Séville 2003 ; Avenier et Gavard-Perret 2008 ; Avenier et Thomas 2012)**.** Dans tous les cas,

la seule connaissance possible vient des perceptions qu'ont les individus de leur environnement. La connaissance est socialement construite ; elle n'existe que par les expériences vécues et est étroitement liée au contexte historique et culturel dans lequel elle est produite (Avenier et Gavard-Perret 2008). De ce point de vue, l'autonomie n'a pas d'essence : les recherches à son sujet ne sont que le reflet de la pensée libérale prévalant dans les pays occidentaux depuis le XVIII$^{e}$ siècle ; elle est un phénomène que les individus perçoivent, sans avoir d'existence propre.

- *Nature des connaissances produites*

La recherche interprétativiste ne porte pas sur le réel et les lois générales qui le régissent : elle s'intéresse aux **représentations (interprétations) du réel** et aux **processus de construction** de ces représentations (Perret et Séville 2003 ; Avenier et Gavard-Perret 2008 ; Avenier et Thomas 2012). Sa **démarche est compréhensive** : elle cherche à *comprendre* les différentes représentations sociales qui varient selon les contextes et les cultures, et non *à expliquer* le fonctionnement immuable du réel. Contrairement à la démarche explicative, la démarche compréhensive n'est pas déterministe (Desreumaux 2005).

Selon l'interprétativisme, le processus de construction des représentations du réel passe par l'**interaction** d'un nombre plus ou moins important d'acteurs qui, collectivement, s'accordent sur une **signification partagée, consensuelle**, d'un phénomène social donné (Avenier et Gavard-Perret 2008). Ce faisant, ils construisent une réalité sociale qui leur semble naturelle, qui a l'apparence de l'objectivité (ibid.).

Ainsi, une recherche interprétativiste sur l'autonomie consisterait à étudier les différentes significations qu'elle revêt selon les individus et selon les contextes, et la façon dont ces significations se sont construites. Il n'y a aucune loi générale sur l'autonomie, seules des perceptions contextualisées, produites consensuellement par les acteurs.

L'interprétativisme inclut deux niveaux d'analyse. À un premier niveau, on étudie les représentations sociales des individus dans leur vie quotidienne. À un second niveau, on s'intéresse aux analyses qu'en font les chercheurs : ils opèrent un travail d'affinage, de précision des concepts et présupposés qui sous-tendent le monde social (Perret et Séville 2003 ; Burrell et Morgan 2011). Dans tous les cas, le chercheur ne peut pas adopter une posture extérieure vis-à-vis de son objet de recherche car il est lui-même soumis aux représentations sociales qu'il étudie et peut contribuer à les modifier. Il est un acteur à part entière de son objet d'étude ; il y a une étroite **interdépendance sujet/objet**.

- *Méthodologie de recherche*

Parce qu'il cherche à comprendre en profondeur les représentations du réel, l'interprétativisme s'appuie essentiellement sur la **méthode qualitative,** notamment sur des « **descriptions épaisses** » (*thick descriptions),* c'est-à-dire des narrations détaillées (Avenier et Thomas 2012, 38). Cela implique souvent de passer par des études de cas. Sa **démarche est inductive** : il part du terrain avant de monter en généralités (ibid.). Sa démarche peut aussi être **abductive**, c'est-à-dire consister à repérer et explorer des irrégularités sociales, des faits sociaux surprenants (Dumez 2016).

- *Validité des connaissances produites*

L'interprétativisme ne vise ni la généralisation, ni la réfutabilité, bien que la multiplication des descriptions épaisses permette de mettre en lumière des régularités sociales. Il insiste sur l'importance du contexte historique et culturel dans le processus de construction des représentations. Ce qui compte surtout, c'est la cohérence du design de recherche, autrement dit la cohérence entre « la question de recherche, les concepts et théories mobilisés, ainsi que la manière dont est collecté et traité le matériau empirique » (Avenier et Thomas 2012, 17).

Comme il n'établit pas des lois générales régissant le déroulement des phénomènes sociaux, l'interprétativisme n'est pas totalement déterministe comme le positivisme et le post-positivisme : les individus agissent certes conformément à des représentations auxquelles ils sont soumis, mais ils en sont aussi les producteurs et peuvent les faire évoluer. Le monde n'est pas fait de relations de nécessité : il est fait de **possibilités** (Perret et Séville 2003 ; Gavard-Perret et Avenier 2008).

- *(In)compatibilité avec cette recherche*

Cette thèse pourrait relever de l'interprétativisme car sa posture est anti-esssentialiste : elle s'intéresse aux différentes significations que revêt l'autonomie selon les expériences des individus et selon les contextes. Elle considère que l'autonomie est socialement construite et ne cherche pas à produire une loi générale à son sujet. Elle adopte une démarche qualitative et inductive dans le cadre d'une enquête ethnographique caractérisée par une forte interdépendance entre le chercheur et son objet de recherche.

Cependant, l'interprétativisme présente des limites : le postulat selon lequel les significations sont construites et partagées collectivement est contestable. Pour les poststructuralistes (cf. chapitre 2, partie 3), les significations émergent des luttes de pouvoir entre des forces sociales qui cherchent à imposer leur vision du monde ; elles sont imposées plutôt que consensuellement adoptées (Laclau et Mouffe 1985, cités Willmott 2005 ;

Willmott 2005). L'interprétativisme manque d'une posture politique. En restant purement descriptif, il n'invite pas le chercheur à remettre en question le *statu quo* et à œuvrer à l'émancipation des individus (Avenier et Gavard-Perret 2008). S'il éclaire sur les représentations sociales, il ne dit rien des rapports de domination qui font que certaines d'entre elles l'emportent (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009). Pour les critiques de l'interprétativisme, les représentations de l'autonomie n'ont pas été construites consensuellement par les acteurs : elles ont été imposées par des forces sociales qui ont façonné une certaine vision du monde. Étudier l'autonomie implique de la replacer dans un contexte plus global, celui du système néolibéral qui la valorise afin de façonner une société d'individus-entrepreneurs adaptée à l'économie de marché. Cela implique aussi d'explorer les façons dont cette autonomie peut être source d'émancipation pour les individus. Cette thèse ne s'inscrit donc pas dans l'épistémologie interprétativiste.

Tableau n°5 : L'épistémologie interprétativiste

| **Questions épistémologiques** | ***Réponses de l'interprétativisme*** |
|---|---|
| **Nature de la réalité (ontologie)** | Posture relativiste ou anti-essentialiste :<br>- Le réel n'existe pas en soi, indépendamment de la perception qu'en ont les individus<br>- OU Le réel existe en soi, mais il n'est pas accessible tel quel<br>- OU Le réel existe peut-être en soi, peut-être pas (posture agnostique) |
| **Nature des connaissances produites** | - Les représentations (interprétations) que les acteurs et les chercheurs ont du réel<br>- Les processus de construction de ces représentations<br>→ Non déterminisme : le monde est fait de possibilités |
| **Posture du chercheur** | - Posture extérieure impossible<br>- Interdépendance sujet/objet |
| **Méthode de recherche** | - Démarche compréhensive et descriptive<br>- Méthode inductive ou abductive<br>- Méthode qualitative |
| **Critères de validité** | Cohérence du design de recherche (pas de recherche de généralisation) |

## 5. Le constructivisme

➢ *Ontologie*

Le constructivisme partage avec l'interprétativisme plusieurs présupposés épistémologiques. D'abord, il adopte l'ontologie relativiste ou anti-essentialiste. Il considère soit que le réel n'a pas d'essence, soit qu'il existe en soi, mais qu'il n'est de toute façon pas accessible tel quel, soit qu'on ne sait pas s'il existe ou non en soi (posture agnostique) (Perret et Séville 2003 ; Avenier et Gavard-Perret 2008 ; Avenier et Thomas 2012)**.** De plus, il postule que le chercheur ne peut pas être extérieur à son objet de recherche et qu'il existe une forte interdépendance sujet/objet.

➢ *Nature des connaissances produites*

Le constructivisme va plus loin que l'interprétativisme concernant l'implication du chercheur : pour l'interprétativisme, le chercheur étudie les représentations qu'ont les individus de la réalité puis les affine. Le constructivisme exclut ces deux niveaux d'analyse et considère que la connaissance renvoie aux **représentations du réel co-construites dans l'interaction entre les chercheurs et les acteurs de terrain**. La connaissance n'existe pas a *priori* : elle émerge dans le processus de construction de sens mené conjointement par les chercheurs et les acteurs qui produisent des savoirs locaux ; elle se construit chemin faisant. Elle est donc « autant un **processus** qu'un résultat » (Piaget 1970, cité par Perret et Séville 2003, 24). Ainsi les représentations de l'autonomie n'existent pas avant que la recherche ne s'y intéresse : elles sont construites au fur et à mesure du processus de récolte et d'analyse des données.

Le constructivisme ne doit pas être confondu avec la recherche-action : celle-ci est une méthode de recherche qui consiste à faire participer activement les acteurs à l'ensemble du projet scientifique, y compris à la phase de théorisation qui suit la co-construction des savoirs locaux. Or, un chercheur constructiviste peut aussi choisir de réaliser seul cette phase de théorisation (Avenier et Gavard-Perret 2008). Le terme de « co-construction » ne signifie pas que les acteurs de terrain participent systématiquement au travail de production scientifique dans son ensemble.

Comme l'interprétativisme, le constructivisme n'est pas une épistémologie déterministe : le monde social n'est pas régi par des lois générales ni par des relations de nécessité entre les phénomènes. Au contraire, **l'horizon des possibles est ouvert** : tout dépend du contexte historique, politique, culturel, et surtout des interactions entre chercheurs et acteurs de terrain. Les individus sont à la fois déterminés par les connaissances déjà co-produites et également co-producteurs de connaissances nouvelles et variées. Ainsi cette recherche sur

l'autonomie est certes le reflet de savoirs déjà existant, mais elle ouvre aussi des portes pour les nuancer et proposer des idées nouvelles.

- *Méthodologie de recherche*

Le constructivisme constitue une alternative intéressante pour les chercheurs qui critiquent la démarche descriptive de l'interprétativisme et son manque de posture politique. Le constructivisme revendique la **finalité politique de la connaissance** : puisque la connaissance n'existe pas *a priori,* alors sa construction est étroitement liée au projet du chercheur (Perret et Séville 2003), au choix de la thématique, à l'angle d'analyse adopté et à la façon dont les données sont produites et interprétées. Un projet de recherche est toujours politique.

La méthodologie de la recherche constructiviste n'est pas forcément descriptive et inductive : en fonction de la finalité visée, elle peut être **explicative, descriptive ou compréhensive** ; elle peut être **déductive, inductive ou encore abductive**, et mobiliser des **méthodes quantitatives et/ou qualitatives**. Comme pour l'interprétativisme, ce qui compte en termes de validité, c'est la cohérence du design de recherche et non la généralisation des connaissances produites (Avenier et Thomas 2012).

- *Compatibilité avec cette recherche*

Cette recherche s'inscrit dans l'épistémologie constructiviste. Premièrement, sa posture est anti-esssentialiste ; elle s'intéresse aux différentes significations que revêt l'autonomie selon les expériences des individus et selon les contextes.

Deuxièmement, elle revendique une finalité politique : elle constitue un projet de connaissances visant à contribuer aux approches critiques de l'autonomie, promouvant l'émancipation des travailleurs face à la flexibilisation du travail et la diffusion de la figure de l'individu-entrepreneur dans une société du tout marché.

Troisièmement, elle adhère au postulat que la recherche est « autant un processus qu'un résultat » (Piaget 1970, cité par Perret et Séville 2003, 24) car elle s'est construite dans l'interaction avec les acteurs de terrain lors d'une enquête ethnographique. Ce processus a eu lieu à travers les échanges avec les entrepreneurs-salariés de la CAE *Grands Ensemble* qui ont témoigné sur leur expérience de l'autonomie et ont cherché à prendre du recul sur leurs pratiques lors des entretiens, des conversations informelles et des temps collectifs.

Tableau n°6 : Les épistémologies interprétativiste et constructiviste

| *Questions épistémologiques* | Interprétativisme | Constructivisme |
|---|---|---|
| **Nature de la réalité (ontologie)** | Posture relativiste :<br>- Le réel n'existe pas en soi, indépendamment de la perception qu'en ont les individus<br>- OU Le réel existe en soi, mais il n'est pas accessible tel quel<br>- OU Le réel existe peut-être en soi, peut-être pas (posture agnostique) | |
| **Nature des connaissances produites** | - Les représentations (interprétations) que les acteurs et les chercheurs ont du réel<br>- Les processus de construction de ces représentations<br>→ Non déterminisme : le monde est fait de possibilités | - **Les représentations du réel co-construites dans l'interaction entre les chercheurs et les acteurs de terrain**<br>→ Non déterminisme : le monde est fait de possibilités |
| **Posture du chercheur** | - Posture extérieure impossible<br>- Interdépendance sujet/objet | |
| **Méthode de recherche** | - Démarche compréhensive et descriptive<br>- Méthode inductive ou abductive<br>- Méthode qualitative | - **Démarche politique**<br>- **Méthode déductive, inductive ou abductive**<br>- **Méthode quantitative ou qualitative** |
| **Critères de validité** | Cohérence du design de recherche (pas de recherche de généralisation) | |

## 6. Tableau récapitulatif

Cette première partie aboutit à un tableau qui récapitule les caractéristiques principales des postures épistémologiques (page suivante).

Tableau n°7 : Récapitulatif des épistémologies

| | Épistémologies réalistes / essentialistes | | | Épistémologies relativistes / anti-essentialistes | |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Questions épistémo-logiques*** | Positivisme | Post-positivisme | Réalisme critique | Interprétativisme | Constructivisme |
| **Nature de la réalité (ontologie)** | Le réel existe en soi, il a une essence propre (ontologie réaliste ou essentialiste) | Le réel existe en soi, il a une essence propre (ontologie réaliste ou essentialiste) mais il n'est pas totalement connaissable du fait de sa complexité. | | Posture relativiste :<br>- Le réel n'existe pas en soi, indépendamment de la perception qu'en ont les individus<br>- OU Le réel existe en soi, mais il n'est pas accessible tel quel<br>- OU Le réel existe peut-être en soi, peut-être pas (posture agnostique) | |
| **Nature des connaissances produites** | - Lois générales et objectives<br>- Liens de cause à effet<br>→ Déterminisme : relations de nécessité | - Lois **contextualisées** et objectives<br>- Liens de cause à effet<br>→ Déterminisme : relations de nécessité | - **Mécanismes généraux sous-jacents** contextualisés<br>- Liens de cause à effet<br>→ **Non déterminisme : visée émancipatoire** | - Les représentations (interprétations) que les acteurs et les chercheurs ont du réel<br>- Les processus de construction de ces représentations<br>→ Non déterminisme : le monde est fait de possibilités | - **Les représentations du réel co-construites dans l'interaction entre les chercheurs et les acteurs**<br>→ Non déterminisme : le monde est fait de possibilités |
| **Posture du chercheur** | - Posture extérieure<br>- Indépendance sujet/objet<br>- Neutralité (axiologique) | | | - Posture extérieure impossible<br>- Interdépendance sujet/objet | |
| **Méthode de recherche** | - Démarche explicative et prédictive<br>- Méthode (hypothético-) déductive<br>- Méthode quantitative | - Démarche explicative et prédictive<br>- Méthode (hypothético-) déductive **centrée sur l'objectif de réfutabilité**<br>- Méthode quantitative<br>+ triangulation : méthodes inductive et abductive, méthode qualitative | - Démarche explicative **non prédictive**<br>- **Méthode inductive (théorie ancrée)**<br>- **Méthode qualitative** | - Démarche compréhensive et descriptive<br>- Méthode inductive ou abductive<br>- Méthode qualitative | - **Démarche politique**<br>- **Méthode déductive, inductive ou abductive**<br>- **Méthode quantitative ou qualitative** |
| **Critères de validité** | - Vérifiabilité<br>- Généralisation | - Vérifiabilité<br>- Généralisation contextualisée<br>- Réfutabilité<br>- Confirmabilité<br>- Triangulation | - **Mise à l'épreuve dans d'autres contextes** | - Cohérence du design de recherche (pas de recherche de généralisation) | |

# PARTIE 4 : Les premières analyses du terrain

Les trois premières parties du chapitre portaient sur le cadre méthodologique de la recherche : le terrain, le déroulement de l'enquête ethnographique et la posture épistémologique. Cette quatrième partie présente les analyses préliminaires qui ont émergé des premiers mois d'immersion ethnographique. Elle fournit de plus amples informations sur le terrain et expose les éléments qui ont orienté le projet de recherche vers la thématique de l'autonomie individuelle et collective dans un contexte néolibéral.

1. *Profil sociologique des entrepreneurs-salariés.* Cette sous-partie fournit d'abord quelques éléments chiffrés (âge, sexe, secteur d'activité…) puis détaille les différentes trajectoires qui ont mené ces travailleurs à la création d'activité.
2. *Les éléments clefs du cheminement inductif.* Cette sous-partie expose les éléments qui ont orienté le projet de recherche :
    - L'affirmation de l'autonomie et le rejet de la subordination par les entrepreneurs-salariés m'ont conduite à m'intéresser à l'autonomie individuelle et à ses limites ;
    - Puis le cadre coopératif de la CAE m'a orientée vers la dimension collective de l'autonomie ;
    - Enfin, la précarité financière des entrepreneurs-salariés a contribué à placer au cœur de ma réflexion le système néolibéral dans lequel évoluent les CAE : de quelle autonomie peut-on faire l'expérience lorsque l'on est entrepreneur-salarié dans cet environnement ?

## 1. Profil sociologique des entrepreneurs-salariés de *Grands Ensemble*

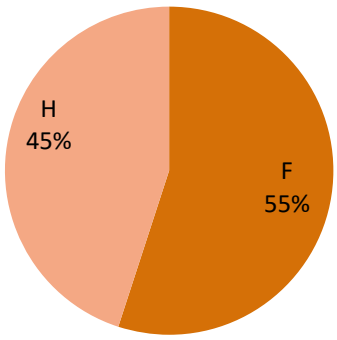
### 1.1. Quelques chiffres

Le profil sociologique des entrepreneurs-salariés de *Grands Ensemble* a été établi à partir de deux bases de données. La première est l'échantillon des 40 individus qui ont été interrogés dans le cadre de l'enquête. La seconde est la base de données 2017 de *Grands Ensemble* sur les entrepreneurs-salariés en CAPE et en CDI, mais qui était parfois incomplète.

- *Sexe*

Le nombre de femmes et d'hommes dans l'échantillon est représentatif de la coopérative : les 22 femmes de l'échantillon représentent 55% des 40 entrepreneurs-salariés interrogés ; elles sont 56% dans la CAE.

Figure n°4 : Part des femmes et des hommes dans l'échantillon




- *Niveau de diplôme*

5 personnes ont le bac, 12 personnes ont un bac +2 ou +3 et 23 personnes ont un bac +4 ou +5. Là aussi, ces chiffres sont assez représentatifs de la CAE globale, où les profils master dominent :

Figure n°5 : Niveau de diplôme des entrepreneurs-salariés de l'échantillon

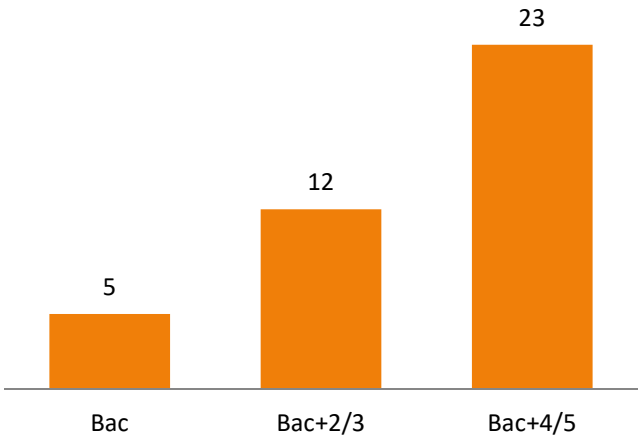
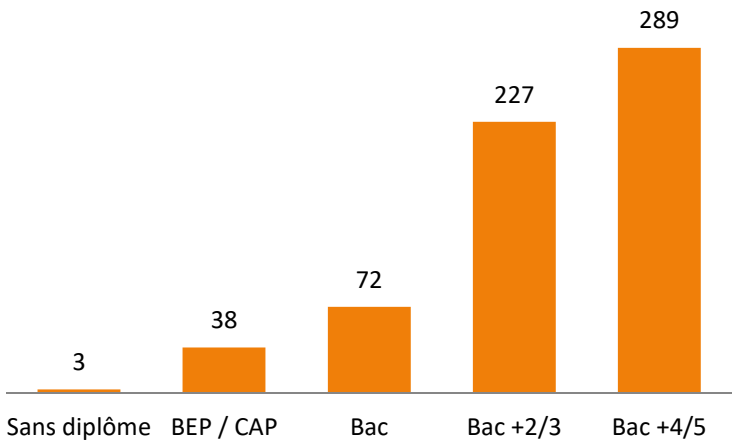


Figure n°6 : Niveau de diplôme des entrepreneurs-salariés de la CAE




Toutefois, les chiffres sur la CAE doivent être considérés avec précaution : dans la base de données de *Grands Ensemble*, l'information concernant le niveau de diplôme manquait pour 178 travailleurs sur 807. Le graphique a été réalisé à partir des données disponibles.

- *Âge*

Figure n°7 : Tranche d'âge des entrepreneurs-salariés de l'échantillon

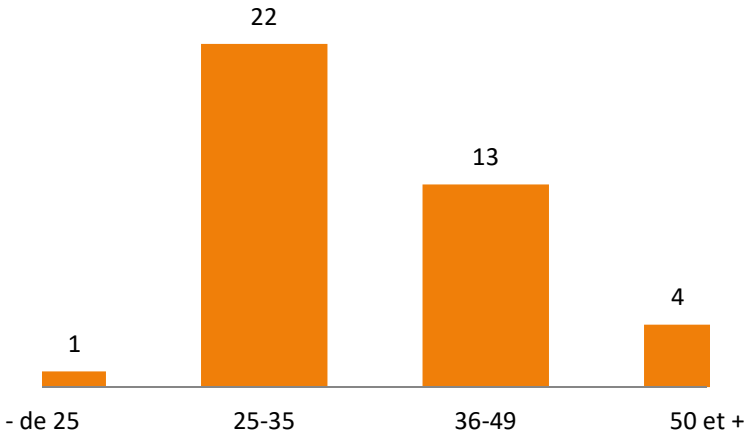
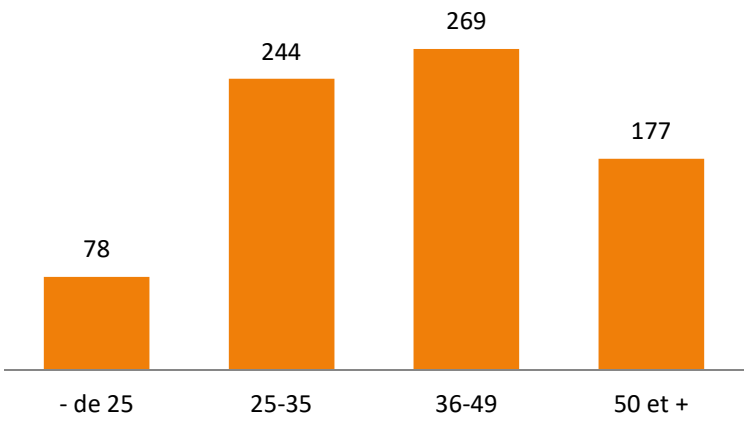


Figure n°8 : Tranche d'âge des entrepreneurs-salariés de la CAE




Dans la base de données de *Grands Ensemble*, l'information concernant l'âge manquait pour 39 travailleurs sur 807. Là aussi, le graphique a été réalisé à partir des données disponibles.

- *Secteur d'activité*

L'échantillon se caractérise par une grande diversité d'activités, avec une prédominance des métiers du consulting et de la formation. L'importance des métiers de la communication est liée au fait que les quinze membres du collectif *Bien Fait Pour Ta Com'* ont été interrogés.

Tableau n°8 : Secteur d'activité des entrepreneurs-salariés de l'échantillon

| | |
|---|---|
| Consulting/formation | 12 |
| Communication | 6 |
| Web/informatique | 5 |
| Mode/création | 3 |
| Graphisme | 3 |
| Restauration | 2 |
| Bâtiment/construction | 2 |
| R&D | 1 |
| Secrétariat | 1 |
| Bricolage | 1 |
| Jardinage-paysagisme | 1 |
| Cinéma | 1 |
| Esthétique | 1 |
| Facilitation | 1 |
| **Total** | **40** |

➢ *Stabilité de l'activité*

On constate qu'une majorité de personnes interrogées n'est pas à temps plein, et que peu d'entre elles sont dans la CAE depuis longtemps.

Figure n°9 : Part des entrepreneurs-salariés à temps plein dans l'échantillon

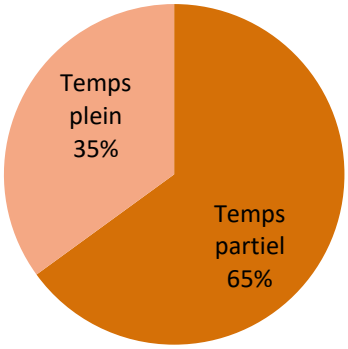
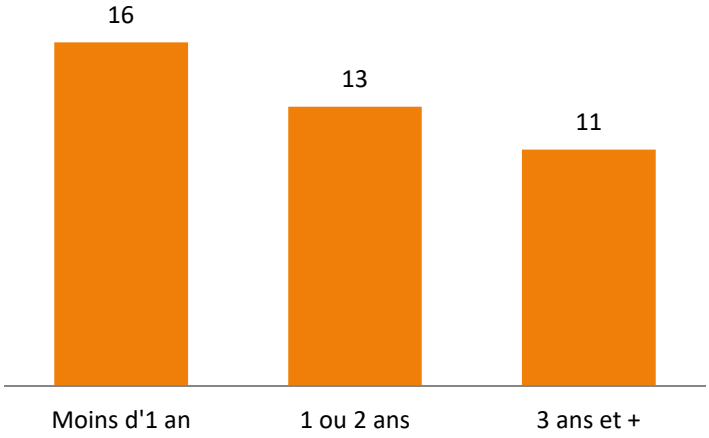



Figure n°10 : Ancienneté des entrepreneurs-salariés de l'échantillon

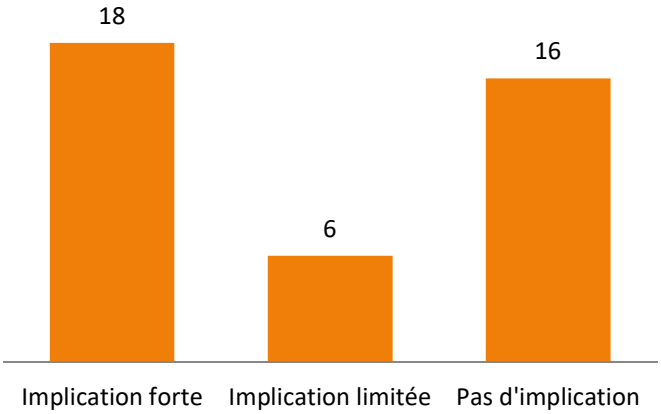



Concernant la CAE globale, les chiffres des temps pleins et partiels ne sont pas disponibles, mais l'on sait que la majorité des entrepreneurs-salariés sont à temps partiel. Quant aux données sur l'ancienneté des travailleurs, elles n'étaient pas toutes disponibles dans la base de données. J'ai seulement pu établir que, au milieu de l'année 2017, sur 696 entrepreneurs (CAPE et CDI confondus), 174 d'entre eux étaient membres de la CAE depuis plus de 3 ans, soit 25%. L'échantillon est donc assez représentatif : le pourcentage y est de 27,5%.

➢ *Implication dans un collectif*

Le nombre d'individus interrogés qui sont fortement impliqués dans un collectif n'est pas du tout représentatif de la coopérative. En effet, l'échantillon inclut l'ensemble des membres de *Bien Fait Pour Ta Com',* le collectif le plus vivant et le plus développé. Sur les 18 personnes fortement impliquées dans un collectif, 15 font partie de *Bien Fait Pour Ta Com'.* En réalité, les entrepreneurs-salariés non impliqués dans un collectif sont largement majoritaires dans la CAE – toutefois, aucun indicateur chiffré n'est disponible à ce sujet.

Figure n°11 : Implication dans un collectif des entrepreneurs-salariés de l'échantillon




## 1.2. Les trajectoires professionnelles

L'analyse des entretiens, et plus particulièrement de leur partie biographique, permet de mettre en évidence une typologie des entrepreneurs-salariés, en fonction des trajectoires qui les ont menés à la création d'activité. On peut distinguer quatre profils : « souffrance dans le salariat », « sans emploi », « nomade » et « entrepreneur ». Ce dernier profil peut être divisé en deux sous-profils : « sans expérience salariée » ; « avec expérience salariée ».

Tableau n°9 : Profils des entrepreneurs-salariés de l'échantillon

| Profils | Nombre |
|---|---|
| Souffrance dans le salariat | 4 |
| Sans emploi | 9 |
| Nomade | 7 |
| Entrepreneur | |
| - Sans expérience salariée | 10 |
| - Avec expérience salariée | 8 |
| Profil non déterminé | 2 |
| **Total** | **40** |

- *Le profil « souffrance dans le salariat »*

Le profil « souffrance dans le salariat » renvoie aux travailleurs qui rejettent la subordination suite à une expérience salariale douloureuse (4 personnes dans l'échantillon). Ils ont été harcelés, mis au placard, surchargés de travail, soumis à un stress excessif ou encore ont souffert du manque de valeurs dans l'entreprise. La création d'activité est motivée par la volonté de ne pas revivre une situation similaire. Ce profil fait écho à l'explosion récente des pathologies mentales liées au travail (Sennett 2000 ; Dejours 2009 ; Clot 2014). Ces pathologies sont la conséquence de l'intensification du travail et des nouvelles méthodes de gestion du personnel, telles que l'individualisation des trajectoires professionnelles, la flexibilisation, la responsabilisation grandissante des travailleurs ou encore la perte de sens dans le travail (cf. revue de littérature sur l'autonomie et le travail).

> ***« J'ai été en arrêt maladie plusieurs fois : j'avais de mauvaises relations, voire il y avait du harcèlement. Et à la fin, c'était même de la « placardisation ». Maintenant, je sais vachement plus comment je veux travailler et comment je veux pas travailler. (…) Quand je me suis retrouvée au chômage, je voulais être dans une forme de travail beaucoup plus ouverte et moins lourde : c'était même moins le sujet qui comptait que la façon de travailler. »***
>
> ***« [Pourquoi as-tu quitté le salariat ?] Le ras-le-bol je pense ! (rires). Si on peut appeler ça comme ça. Et puis une occasion aussi certainement, mais sûrement un ras-le-bol du boulot, au niveau de la mentalité, de la répétition du travail, du « pourquoi travailler » etc. Donc voilà je me suis orienté vers quelque chose qui était une de mes passions. (...) Dans la grande distribution, on parle que d'argent, c'est que du commerce, tout est axé sur… là-dessus quoi. Donc moi, ça me correspondait absolument plus. Y avait pas de relation humaine. Y a eu des moments de passion dans ce métier, parce que c'était aussi l'occasion de rencontrer plein de gens, mais au niveau du travail humain, non ça devenait vraiment… »***
>
> ***« Ce que je vivais au niveau pression hiérarchique dans la précédente agence me convenait pas du tout, ça me rendait même malade. (…) J'étais perdue (rires), je pense qu'on peut dire le mot burn-out. »***
>
> ***« J'ai été community manager, j'ai fait la compta – j'étais vraiment l'esclave ! –, comédien… j'ai dû oublier 2-3 trucs dans l'affaire. J'étais assez polyvalent, multitâches, jusqu'à ce que je pète un plomb et que je me rende compte que je me faisais exploiter et manipuler. Je suis parti violemment fin 2014. »***

Ces verbatims témoignent de quatre situations douloureuses différentes qui ont conduit au rejet du salariat traditionnel et à la décision de créer son activité. Dans le premier cas, il

s'agit d'arrêts maladie répétés suite à des relations professionnelles compliquées, à du harcèlement et à une « mise au placard » ; dans le second cas, il s'agit d'un mal-être lié à l'absence de sens et de valeurs dans le travail ; dans le troisième cas, d'un burn-out dû à la pression hiérarchique ; dans le quatrième cas, d'une situation d'exploitation.

- *Le profil « sans emploi »*

Le profil « sans emploi » renvoie aux travailleurs qui créent leur propre activité parce qu'ils ne retrouvent pas d'emploi salarié traditionnel suite à leur licenciement, après la fin de leur CDD ou de leurs études (9 personnes dans l'échantillon). La création d'activité est parfois perçue comme une opportunité de se réorienter professionnellement vers une activité plus intéressante, de changer de vie, de vivre de sa passion. Mais elle est parfois aussi un choix par défaut lorsque le travailleur n'arrive pas à trouver un autre emploi salarié. Dans ce cas, la CAE est souvent considérée comme une étape transitoire, comme un moyen de rester actif en attendant de retrouver un poste. Ce profil « sans emploi » fait écho à la promotion grandissante de l'entrepreneuriat comme moyen de lutte contre le chômage (Giraud *et al.* 2014).

> ***« J'ai eu un CDD chez Okaïdi, pendant un an. Ça a été une nouvelle bonne expérience. (…) Ça fait un an que j'ai terminé. Je me suis dit que c'était l'occasion de me mettre à mon compte. Je pensais le faire plus tard, mais là j'ai une béquille : j'ai droit aux indemnités chômage. »***
>
> ***« Quand j'ai été licenciée, la question s'est posée de reprendre un travail salarié. J'ai un peu cherché… pas beaucoup [rit]. En fait deux personnes qui étaient consultants en indépendant m'ont proposé de les rejoindre sur certaines missions, et j'ai dû trouver un statut. »***
>
> ***« Après deux ans là-bas et mon master, j'ai commencé à chercher du boulot, sauf que c'était un peu galère. Au bout de 6-8 mois, je me suis dit : autant éviter d'avoir un gros trou dans le CV, pourquoi pas me mettre en indépendant, développer mon activité. »***
>
> ***« J'ai encore cherché du taf, dans mon domaine au début, puis je me suis rendu compte que c'était tellement difficile que j'ai étendu : j'ai fait serveur dans un bar le week-end et serveur dans un restaurant le dimanche, et serveur dans un autre restau-pizzeria pendant la semaine, un jeudi par-ci, un vendredi par-là. (…) C'est là que je me suis dit : je trouve pas de boulot dans mon domaine, je galère (…) Du coup j'ai commencé à réfléchir à d'autres domaines et à monter ma boîte, en étant un peu frileux sur l'auto-entreprise. Et c'est là que j'ai entendu parler de Grands Ensemble. »***

Ces quatre verbatims illustrent bien le caractère plus ou moins subi de la création d'activité. Dans les deux premiers cas, la période de chômage ne s'accompagne pas (ou « pas beaucoup ») de la recherche d'un emploi car elle est vécue comme une « occasion de [se]

mettre à [son] compte », tout en étant couvert par les « indemnités chômage ». Dans les deux cas suivants, la décision est prise par défaut : le travailleur n'arrive pas à décrocher un poste (« c'était un peu galère » ; « je galère ») ; il crée son activité « pour éviter d'avoir un gros trou dans le CV », parce que « c'est tellement difficile » de trouver un emploi.

- *Le profil « nomade »*

Le profil « nomade » (Cadin et Guérin 1999 ; Beaucourt et Louart 2000) désigne les travailleurs dont l'activité est hétérogène et fragmentée (7 personnes dans l'échantillon). Elle est ponctuée d'emplois de courte durée, d'intérim, d'auto-entrepreneuriat, de périodes de chômage, et aussi de voyages et de bénévolat. Ces individus n'aspirent pas à la stabilité de l'emploi salarié en CDI : ils refusent la routine et rejettent la norme de l'emploi monoactif. Ils recherchent des formes de travail moins subordonnées et souhaitent multiplier les expériences, professionnelles et non professionnelles. Ils sont assez proches de la figure de l'intermittent (Menger 2002). Pour ces nomades, la CAE est l'une des étapes de leur parcours irrégulier ; elle constitue un outil intéressant pour continuer à avoir accès à la protection sociale et aux allocations chômage en cumulant des petites missions, sans s'inscrire pleinement dans le salariat. Ce profil serait en plein essor du fait des politiques de valorisation de l'entrepreneuriat et de l'arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail (Méda 2010 ; Giraud *et al.* 2014) – bien que les spécificités des générations X, Y et Z soient contestées (Pralong 2010 ; Mutte 2015). Ces nomades, par leur adaptabilité, leur flexibilité et leur mobilité, constituent pour certains chercheurs la figure du capitalisme contemporain (Boltanski et Chiapello 1999 ; Menger 2002).

> ***« Je suis parti ensuite au Vietnam et au Laos pour monter plein de projets qui n'ont pas marché : j'ai eu plein de grands projets ambitieux et de petites réussites. (…) Quand je suis rentré en France, je me suis demandé : qu'est-ce que je fais maintenant ? Il y avait l'idée de faire un doctorat qui me plaisait pas mal (…) J'ai essayé de trouver des financements avec une entreprise mais elle m'a lâché au dernier moment. Du coup j'ai cherché un emploi « normal ». J'ai eu deux CDD et un contrat de portage (…) Je suis parti en vacances et je me suis dit « qu'est-ce que je fais ensuite ? ». Et l'idée me trottait dans la tête de reprendre le concept au cœur de l'idée de thèse, mais juste de faire ça pendant 3 ou 4 mois, pour essayer de prouver que le concept tient la route (...) Pour l'après décembre, je n'ai pas trop réfléchi à la question. Y a l'idée d'un emploi salarié, ou alors un autre projet. Ou d'être salarié dans un autre domaine, comme prof vacataire. Je n'ai pas d'idée fixe par rapport à ça. Pour le moment j'envisage d'être indépendant comme salarié. Très honnêtement, je ne sais pas encore ce que je vais faire de ma vie (rires).***

*« Mon équilibre était pas mal : avoir suffisamment de temps partiels dans des structures pour avoir grosso modo un mi-temps et faire des trucs à droite à gauche pour expérimenter. »*

*« J'ai un peu bossé dans le service développement durable de la communauté urbaine de [telle ville]. En parallèle, j'ai commencé à militer dans différents groupes associatifs [cite les associations.] (…) J'ai écrit dans un journal de critique sociale, j'ai alterné le travail salarié et des activités associatives. J'ai aussi fait un service civique volontaire. J'ai pas mal milité, j'ai bossé [dans un café associatif]. »*

Ces trois verbatims illustrent bien l'absence d'identification des « nomades » au modèle salarial traditionnel. Dans le premier cas, l'accès au salariat à temps plein ne constitue en rien l'idéal professionnel du travailleur : il fonctionne au jour le jour, sans se projeter dans une carrière particulière (« je n'ai pas trop réfléchi à la question », « je n'ai pas d'idée fixe par rapport à ça »). Il parle d'ailleurs davantage de « projets » et « d'idées » que « d'emploi ». Le parcours professionnel est irrégulier, fait de voyages, d'emplois salariés de court terme, de projets divers. Cette instabilité n'est pas forcément source d'inquiétude. De même, dans le second cas, le travailleur rejette la stabilité de l'emploi en CDI à temps plein : il préfère cumuler plusieurs temps partiels qui lui laissent le temps de « faire des trucs à droite à gauche » et d'« expérimenter ». Dans le troisième cas, les activités militantes et salariées sont énumérées sans réelle distinction les unes avec les autres. Elles se mêlent au sein d'un projet de vie ayant pour fil conducteur l'investissement dans le secteur de l'économie sociale et solidaire.

Dans ces situations de travail, le chômage n'est pas vécu comme un échec, mais comme un temps dédié à la réflexion, au développement de nouveaux projets et au financement d'activités militantes.

- *Le profil « entrepreneur »*

Le profil entrepreneur renvoie aux travailleurs « entrepreneurs dans l'âme » (Beaucourt et Louart 2000, 12) qui ont toujours envisagé de créer leur activité. Dans cette catégorie, on peut distinguer deux sous-profils d'entrepreneurs-salariés. Une partie d'entre eux n'a jamais connu le salariat ou alors celui-ci n'a constitué qu'une étape courte et transitoire, en début de carrière (10 personnes dans l'échantillon). Les autres ont connu une expérience salariale plus longue, peu convaincante, qui les a confortés dans leur idée de créer leur propre activité. Il peut aussi s'agir de travailleurs qui s'étaient tournés vers le salariat par confort, par sécurité, ou le temps de se faire une place dans le monde du travail (8 personnes dans l'échantillon). Il s'agit du profil où la création d'activité semble la plus choisie et la moins subie.

*« Quand j'ai terminé [mon CDD après mes études], je me suis dit : « c'est bien d'y travailler [dans l'entreprise X], mais c'est le moment de me lancer ». (…) L'entrepreneuriat, ça me fait un peu peur, parce qu'il y a pas mal d'engagement financier. Mais c'est plus une peur positive, ça me prend aux tripes. Ça mûrit depuis longtemps. (...) J'ai travaillé en tant que salariée et j'ai toujours voulu être indépendante. (...) Je veux pas ouvrir de magasins partout dans le monde. Je veux une entreprise qui fonctionne, en bonne santé, et qui me permette d'avoir des salariés qui vivent pas au SMIC, qui aient un petit salaire confortable. »*

*« C'était dans mes tripes. C'était dans mes tripes... Mon père a toujours été indépendant, j'avais ce modèle familial on va dire. (…) J'avais vraiment besoin d'exprimer, et de me prouver que j'étais capable de gérer des dossiers comme je le sentais, comme je le défendais. Et voilà, une sorte de défi lancé à moi-même. (...) C'est courageux de se lancer en indépendant... Ouais, il m'a fallu quand même un certain… toupet ! (rires). Mais bon c'était comme ça : c'est pas que j'avais pas le choix, je l'avais, mais j'avais envie surtout. » (…) Moi j'ai jamais voulu lancer une grosse agence, avoir des salariés, je suis toujours restée indépendante. Libre. Libre. »*

*« Ma mère a monté plusieurs boîtes et je pense que j'ai attrapé le virus très tôt. Elle m'a montré que l'entrepreneuriat et l'indépendance, c'était épanouissant. Et je pense que c'est resté. Je m'en suis rendue compte dans mon expérience salariée : ce qu'on aimait chez moi, c'était le côté très réactive, autonome, gérer un projet de A à Z. Par contre c'est aussi ce qui allait pas : on me reprochait d'être trop autonome, un électron libre. Ça a mûri aussi dans mon esprit en me disant que peut-être l'indépendance, c'était bien. »*

La première personne citée appartient au sous-profil « sans expérience salariée » : elle a simplement eu un CDD d'un an à la fin de ses études avant de se lancer. Les deuxième et troisième personnes appartiennent au sous-profil « avec expérience salariée ». En particulier, la troisième s'est « rendue compte dans [son] expérience salariée » qu'elle était effectivement faite pour être indépendante car elle est un « électron libre ».

À travers ces paroles, les travailleurs affirment avoir toujours voulu créer leur activité. C'est un projet qui « mûrit depuis longtemps » (verbatim 1), c'est un « virus attrapé très tôt » (verbatim 3). Dans les deux derniers cas, il est lié au « modèle familial » des travailleuses dont l'un des parents était indépendant – le père pour l'une, la mère pour l'autre. La création d'activité les « prend aux tripes » (verbatims 1 et 2).

Enfin, ces verbatims indiquent que ces travailleurs sont plus proches de l'artisan (Bernoux 2015) que de l'entrepreneur ou du chef d'entreprise avec de nombreux salariés : la plupart du temps, ils souhaitent juste vivre de leur savoir-faire et peu ont l'ambition de créer une grande entreprise destinée à embaucher. Tout au plus certains espèrent sortir un jour de la coopérative, créer leur propre entreprise et salarier quelques personnes. La première personne citée souhaite simplement avoir quelques employés « qui vivent pas au SMIC, qui aient un petit salaire confortable » : « je veux pas ouvrir de magasins partout dans le

monde », explique-t-elle. La seconde personne citée, quant à elle, préfère exercer seule parce que c'est un gage de liberté : « moi j'ai jamais voulu lancer une grosse agence, avoir des salariés, je suis toujours restée indépendante. Libre. Libre. »

*

Cette typologie n'a pas prétention à l'exhaustivité. Elle fournit des profils types pour mieux comprendre l'évolution des formes de travail. On peut aussi noter que plusieurs entrepreneurs-salariés cumulent deux profils. Par exemple, certains « entrepreneurs dans l'âme » qui sont passés par le salariat ont vécu une expérience douloureuse qui a impulsé leur changement de trajectoire (profil entrepreneur/souffrance au travail). Autre exemple, certains « nomades » évoluent de petites missions en petites missions, sans rechercher un poste salarié à tout prix, en attendant le bon moment pour réaliser leur rêve d'entrepreneuriat (profil nomade/entrepreneur).

Il est important de noter la difficile distinction entre les situations subies et les situations choisies. On l'a vu, les profils « sans emploi » créent leur activité plus ou moins par défaut : le chômage peut être perçu soit comme une opportunité de créer, soit comme un problème auquel il faut remédier par l'auto-emploi. Chez les « entrepreneurs », où la création semble plus clairement choisie, il s'agit d'être nuancé également : on peut se demander dans quelle mesure l'anticipation des difficultés à trouver un emploi joue sur la motivation à entreprendre. Parmi ces entrepreneurs, on trouve aussi des individus qui ne parviennent pas à s'adapter au cadre salarial traditionnel et à s'intégrer dans des équipes de travail, ce qui les oblige, de fait, à se tourner vers la création d'activité. Enfin, les profils « souffrance au travail », que les circonstances semblent contraindre à quitter le salariat, font pourtant le choix de se tourner vers la création d'activité alors qu'il existe un grand nombre de postes salariés où les responsabilités, la pression et la charge de travail sont tout à fait supportables.

En résumé, la distinction entre les situations subies et les situations choisies semble peu adaptée à l'analyse des travailleurs interrogés. La typologie permet justement d'aller au-delà de ce dualisme un peu restrictif pour s'intéresser aux circonstances qui orientent les individus dans certaines directions, sans les contraindre totalement. Il semble en tout cas que le recours au travail non subordonné n'est pas plus délibéré, moins contraint, que le recours au travail subordonné traditionnel.

## 2. Les éléments clefs du cheminement inductif

Cette sous-partie revient sur les éléments qui ont orienté le projet de recherche vers la thématique de l'autonomie individuelle et collective dans un contexte néolibéral.

### 2.1. L'affirmation de l'autonomie et le rejet de la subordination

L'affirmation de l'autonomie et le rejet de la subordination constituent l'élément qui a le plus attiré mon attention au fur et à mesure de l'enquête. En premier lieu, parce que les entrepreneurs-salariés y faisaient régulièrement référence lors des entretiens et des conversations informelles :

> ***« [Dans mon expérience salariée] on me reprochait d'être trop autonome, un électron libre. (…) Et pareil, la subordination j'avais du mal, rendre des comptes etc., c'était un peu contre-nature. Je n'aimais pas trop ça. (...) Et du coup, je me suis rendue compte qu'avec le salariat classique, ce n'était pas possible : être dans un bureau, avec des horaires, ne pas pouvoir gérer mon temps en fonction de ce que je ressentais de ma productivité, de mes objectifs. J'ai essayé une deuxième fois… mais non. »***
>
> ***« Le salariat, je crois que je ne suis juste pas fait pour ça (rires). J'ai un besoin de liberté tout le temps. (…) L'entreprise, j'en ai super peur, peur de me retrouver dans un bureau avec quelqu'un qui te juge. Juste la notion de supérieur… juste cette notion-là… »***
>
> ***« Parce qu'un CDI c'est bien, c'est clair que tout le monde rêve d'un CDI, mais c'est une belle prison hein. (…) Parfois on est aux prises avec notre contrat et on n'arrive plus à en sortir et ça nous coupe les ailes à un moment donné. Et moi je voulais plus. (...) Et puis (…) en entreprise, y a parfois des missions qui vous incombent et vous avez pas le choix, vous devez le faire. »***
>
> ***« Moi mon ambition, elle est de faire de la création, de le faire en toute autonomie, et pas de dépendre de gens, comme dans les entreprises traditionnelles avec des salariés, qui sous couvert de diktat vous disent ce qu'il faut faire et ce qu'il faut pas faire. Moi ça me gonfle. Clairement ça m'énerve. »***

Ces verbatims témoignent d'un fort besoin d'autonomie : « on me reprochait d'être trop autonome, un électron libre », « j'ai besoin de liberté tout le temps », « moi mon ambition, elle est de faire de la création, de le faire en toute autonomie ». Cette autonomie est surtout revendiquée à travers le rejet du salariat subordonné. Celui-ci « fait super peur », il est considéré comme une « prison », un « diktat », qui « nous coupe les ailes ». Le management traditionnel est rejeté : « la subordination, j'avais du mal » ; « juste la notion de supérieur… juste cette notion-là… ». Il est critiqué pour son ingérence dans le contenu et l'organisation du travail : il faut « avoir des horaires », il y a « des missions qui vous incombent et vous avez pas le choix, vous devez le faire » et des supérieurs « qui vous disent ce qu'il faut faire ». Il est aussi contesté dans sa fonction d'évaluation du travail réalisé, dans le fait d' « être jugé », de devoir « rendre des comptes ».

L'autre élément ayant attiré mon attention est que, dans ces témoignages, si le travail subordonné est dépeint comme une situation marquée par une faible autonomie, le travail non subordonné n'en est pas pour autant présenté comme une situation particulièrement autonome. Cela m'a amenée à m'interroger sur les limites de l'autonomie dans les situations de travail non subordonné.

À ces premières analyses de terrain s'est ajouté le constat du recours fréquent à la notion de « travailleur autonome » pour désigner les entrepreneurs-salariés de *Grands Ensemble* et d'autres CAE. Cette appellation est employée par les acteurs de terrain dans le langage courant ou lorsqu'ils écrivent sur leurs pratiques (Sangiorgio et Veyer 2009 ; Graceffa 2016 ; Bauwens et Niaros 2017) ; elle est aussi utilisée par les chercheurs qui examinent cette situation de travail (Coquelin et Reynaud 2003 ; Reynaud 2007 ; Bureau et Corsani 2012b ; Ballon et Bodet 2017 ; Bologna 2016). Or, dans les deux cas, bien souvent le recours à l'adjectif « autonome » n'est pas ou peu justifié et ses significations ne sont guère explorées. Le projet de recherche est donc lié à l'étonnement face au manque d'interrogations sur ce terme : qu'est-ce que l'autonomie s'agissant du travail, subordonné ou non ? Quelles sont ses significations ? Quelles expériences de travail recouvre-t-elle ? Parler de « travailleurs autonomes » signifie-t-il que les autres travailleurs sont moins autonomes ? Cette orientation de la réflexion s'est avérée d'autant plus pertinente que les recherches sur l'autonomie et le travail se sont principalement concentrées sur le travail subordonné traditionnel et n'ont guère exploré le travail non subordonné.

Pour autant, je n'ai jamais parlé d'autonomie lorsque je présentais ma thèse aux enquêtés. Il fallait éviter de mener un entretien « confirmatoire », durant lequel l'enquêté formule des réponses qui lui semblent adaptées au projet de recherche et aux résultats escomptés (cf. méthodologie, partie 2 de ce chapitre) (Alvesson 2003). Durant les échanges en entretien ou lors de conversations informelles, je me suis efforcée d'employer le terme d'autonomie avec parcimonie, uniquement pour rebondir sur les propos des personnes interrogées, une fois qu'elles l'avaient elles-mêmes utilisé. Je souhaitais ne pas leur imposer l'emploi de ce terme parce que cela aurait biaisé leurs propos. Les données que j'ai récoltées sur l'autonomie, présentées et analysées dans le chapitre III, proviennent d'échanges au cours desquels j'interrogeais les entrepreneurs-salariés sur le thème plus général de leur expérience de travail (leur parcours, leurs projets, leurs difficultés etc.) (cf. méthodologie, partie 2 de ce chapitre).

## 2.2. La dimension collective de l'autonomie

Travail de terrain et cheminement intellectuel ont ensuite orienté ma réflexion vers la dimension collective de l'autonomie : j'ai réalisé que l'autonomie ne devait pas être confondue avec l'indépendance, qu'elle allait de pair avec la coopération et qu'elle pouvait être exercée au niveau collectif – la revue de littérature sur l'autonomie et le travail dans le prochain chapitre revient sur ces éléments. Mon terrain étant une coopérative, il semblait logique d'explorer les formes que prenait la coopération entre entrepreneurs-salariés. Je me suis donc intéressée à la gouvernance de la coopérative et aux collectifs d'entrepreneurs-salariés. Je me suis rapidement concentrée sur *Bien Fait Pour Ta Com'* car c'est l'un des collectifs les plus développés du réseau de CAE auquel appartient *Grands Ensemble.* Considéré comme précurseur, il sert de modèle à d'autres collectifs et est régulièrement invité à partager son expérience. Il regroupe des graphistes, des webdesigners, des spécialistes des réseaux sociaux, des concepteurs-rédacteurs ou encore des chefs de projet événementiel. Ils ont créé ensemble une marque commune à l'intérieur de la CAE, à travers laquelle ils commercialisent des services dans le secteur de la communication. Ils constituent une sorte de mini-coopérative informelle à l'intérieur même de la CAE. Le travail de terrain auprès de *Bien Fait Pour Ta Com'* a abouti à l'identification de deux enjeux majeurs qui sont détaillés ci-dessous.

- *Premier enjeu : prendre en compte les formes d'autonomie individuelle dans le modèle organisationnel du collectif*

Comme beaucoup d'entrepreneurs-salariés, chaque membre de *Bien Fait Pour Ta Com'* est attaché à son autonomie individuelle et rejette la subordination. L'importance accordée à l'autonomie se manifeste avant même la création du collectif, dans la prise en main par les participants de l'animation et de la coordination de la filière communication de *Grands Ensemble :*

> ***« Les gens qui venaient à Grands Ensemble étaient autonomes : revenir dans une communication descendante où Grands Ensemble proposait, imposait... Ce n'était pas forcément très bien perçu. (…) Je ne suis pas certaine que ce soit le bon rôle qu'ils aient endossé : mettre à disposition des espaces d'échanges, oui, mais être animateur, sans connaître le métier (…). Voilà, c'était une posture qui n'était pas la bonne. »***

Au niveau du collectif, l'importance de l'autonomie individuelle et le rejet de la subordination s'expriment à travers la volonté des membres de pouvoir s'investir ou non en fonction de leurs disponibilités, de leurs priorités du moment, de leur intérêt pour les projets à réaliser ou encore des clients avec qui collaborer.

> ***« On est justement là dans un collectif d'indépendants pour ne pas se donner de contraintes : à un moment donné chacun s'implique à la hauteur de sa motivation, de son envie. (…) On est un collectif d'indépendants, donc on est indépendants, on est des adultes, on fait nos choix, on n'est pas là pour dire : ah y a un untel qui s'implique moins ».***
>
> ***« On part du principe qu'on est tous ensemble là, qu'on coopère, mais qu'on a aussi tous notre liberté. C'est ça aussi qui est hyper compliqué à gérer : on est exigent avec nous-mêmes mais on ne peut rien exiger des autres. (…) Je pense qu'un des secrets de la réussite, c'est laisser ceux qui ne veulent pas en faire ne pas en faire, parce que sinon on démotive, on perd l'élan… »***

En outre, la plupart des membres comptent poursuivre leur activité individuelle en parallèle parce qu'ils s'y épanouissent et/ou parce qu'ils préfèrent ne pas tout miser sur le collectif. Ils souhaitent « ne pas mettre tous leurs œufs dans le même panier », « ménager la chèvre et le chou », « ne pas mettre toutes [leurs] billes dans BFPTC » :

> ***« [La plupart d'entre nous ne souhaite pas] mettre tous ses œufs dans le même panier. Moi, à titre perso, je ne pourrais pas travailler à 100% pour BFPTC, même si ça me payait un bon salaire. Parce que ce n'est pas forcément mon objectif personnel à long terme, et j'ai envie de travailler sur des trucs artistiques aussi. »***
>
> ***« Ma vision est claire et nette : ne pas mettre tous mes œufs dans le même panier. J'ai pas envie d'investir 200% de mon temps dans BFPTC parce que j'ai une activité com', mais pas que. (…) Moi j'ai une activité de design à côté, qui n'est pas nécessairement dans les cordes de la com', et que je ne vois pas dans BFPTC. Je ne mélange pas les serviettes et les torchons. »***
>
> ***« J'y crois vraiment beaucoup mais j'ai un peu envie de ménager la chèvre et le chou, je ne veux pas mettre toutes mes billes dans BFPTC, j'ai encore mes activités à côté. »***

Cependant, une minorité est prête à se dédier entièrement au collectif :

> ***« J'aimerais que BFPTC fonctionne et cartonne. Si c'est nécessaire, je suis prête à me mettre à 100 % sur BFPTC. »***
>
> ***« Je considère que tu ne peux pas développer deux marques commerciales. C'est un problème d'investissement personnel, même pour des gens motivés qui bossent beaucoup. Parce que le développement commercial prend du temps. Moi je ne peux pas faire les choses à moitié. »***

**Dans ce contexte, l'enjeu pour le collectif est de construire un modèle organisationnel qui concilie la prise en compte de l'autonomie de chacun avec la participation à un projet collectif.**

- *Deuxième enjeu : s'organiser en l'absence de chef*

Comme beaucoup de travailleurs interrogés, les membres de *Bien Fait Pour Ta Com'* rejettent la subordination et l'autorité d'un supérieur hiérarchique :

> ***« Le salariat je ne pourrais plus, je ne pourrais plus ! Je préfère bouffer des pâtes ! »***
>
> ***« Moi c'est pareil, je préfère bouffer des nouilles plutôt que de rentrer le soir et me dire « putain qu'est-ce qu'il me fait chier celui-là ! » Là [dans le travail non subordonné] on a des gens qui sont chiants mais tu les as pas sur le dos toute la journée, et puis t'es dans une relation de prestataire, c'est pas pareil. »***
>
> ***« Le salariat, je crois que je suis juste pas fait pour ça [rires]. J'ai un besoin de liberté tout le temps. (…) L'entreprise, j'en ai super peur, peur de me retrouver dans un bureau avec quelqu'un qui te juge. Juste la notion de supérieur… juste cette notion-là… »***

**Cela signifie que les membres doivent concevoir un modèle organisationnel qui ne soit pas fondé sur la supériorité hiérarchique, qui leur permette de travailler en l'absence de chef, c'est-à-dire sans qu'aucun d'entre eux n'acquière un pouvoir important qui le place en situation de domination par rapport aux autres.**

Ces deux enjeux constituent, pour *Bien Fait Pour Ta Com'*, le cadre d'exercice de leur autonomie collective. Le chapitre III étudie, dans sa deuxième partie, la façon dont le collectif les intègre à son modèle organisationnel.

### 2.3. Précarité financière et néolibéralisme

Le dernier élément marquant de mes premiers mois de terrain est le constat d'une certaine précarité financière chez les entrepreneurs-salariés, à la fois au sein de *Grands Ensemble* et dans d'autres CAE. À *Grands Ensemble*, le salaire moyen est de 6492€ brut par an. À *Coopaname* (Paris, région parisienne, Le Mans), le salaire moyen est de 10 210€ brut par an ; à *Oxalis* (France entière), le salaire moyen est de 12 800€ brut par an.

Le salaire moyen est un peu plus élevé chez *Oxalis* car les entrepreneurs-salariés sont sélectionnés à l'entrée en fonction du degré de développement de leur activité. À l'inverse, *Coopaname* et *Grands Ensemble* bénéficient de subventions publiques et accueillent quiconque souhaite tester une activité ; le niveau de salaire y est donc plus faible. Lorsque l'on étudie plus en détails les situations de travail des entrepreneurs-salariés, on constate que ces chiffres cachent des situations très diverses :

- Certains entrepreneurs-salariés recourent à la CAE comme source complémentaire de revenu, parallèlement à un autre travail salarié ou indépendant.
- D'autres quittent la CAE dès que leur activité est bien développée, ce qui ne contribue pas à tirer le salaire moyen à la hausse.

- D’autres encore voient la CAE comme une étape transitoire entre deux situations d’emploi traditionnel : elle leur permet de rester actifs sur le marché du travail, de se constituer un book, de réseauter et de gagner un peu d’argent, le temps de retrouver un emploi traditionnel.
- D’autres encore ont un.e conjoint.e qui gagne bien sa vie et n’ont pas besoin de davantage de revenus. La CAE ne représente qu’une partie de leurs activités, dont la plupart sont non rémunérées (travail domestique, éducation des enfants, bénévolat…) :

> ***« Et j'ai un mari qui gagne raisonnablement bien sa vie. J'ai cette liberté… si j'avais un mari qui gagnait le SMIC, je ne serais pas là aujourd'hui. »***
>
> ***« Mon activité me permet pas de vivre (rires). J'ai la chance d'avoir un mari qui travaille, on a un portefeuille commun. Je sais que j'ai la vie que j'ai actuellement parce que je ne vis pas seule. »***

La variété des situations implique que la faiblesse du revenu n’est pas automatiquement synonyme de précarité. Malgré tout, le revenu moyen est si faible qu’il témoigne forcément de situations de précarité ou à la limite de la précarité chez la plupart des entrepreneurs-salariés, comme l’évoquent plusieurs d’entre eux :

> ***« [Financièrement, tu t'y retrouves ?] C'est un peu compliqué : je vis chez ma mère. J'ai 31 ans, je vis chez ma mère ! C'est un peu compliqué : il faut travailler plus de journées, et déjà avoir 10 jours dans un mois, c'est pas évident. (…) Ce qui est dur à gérer, c'est l'instabilité du truc : depuis février, je fais que de la dernière minute. J'ai jamais de la visibilité à plus d'une semaine. »***
>
> ***« Ma difficulté c'est le fric, j'en ai pas assez (rires) ! C'est toujours très tendu. J'ai pas des besoins énormes. Mais par rapport aux nécessités de la vie, bouffer, assurer une culture à ses enfants... c'est toujours un petit peu tendu. »***

Dans ces conditions, il faut parfois accepter des « jobs alimentaires » pour boucler les fins de mois, voire envisager le retour au salariat traditionnel :

> ***« Je n'arrive pas toujours à faire ce que j'aime faire, j'ai des factures à payer (…). La réponse à appels d'offre, c'est de l'alimentaire. »***
>
> ***« Avant, j'étais plus déterminé à avoir mon propre boulot et faire freelance à plein temps, parce que ça offre de la liberté et financièrement, c'est intéressant si on se débrouille bien. Mais au bout de quelques mois je me rends compte qu'il va peut-être falloir que je trouve un poste, peut-être à mi-temps, parce que ça devient urgent. »***
>
> ***« Je me suis donnée jusqu’à la fin de l‘année pour voir si je continuais réellement toute seule ou si je travaille pour quelqu’un d’autre. Chose que je ne veux pas, mais je pense qu’à un moment donné, je ne pourrai pas faire tout le temps comme ça. »***

Certains entrepreneurs-salariés assument cette précarité financière : ils préfèrent réaliser uniquement des missions qui leur plaisent plutôt que de travailler plus et de mieux gagner leur vie. Ils revendiquent une sorte de « précarité militante » ou de « simplicité volontaire » (Ariès 2011). Ils travaillent moins et bénéficient ainsi de davantage de temps pour s'investir dans des activités caractéristiques d'une consommation raisonnée et d'un mode de vie simple : vivre à la campagne, garder soi-même ses enfants, cultiver un potager, faire la cuisine, partir en vacances à vélo, recourir aux systèmes d'échange locaux… Mais la part du subi et du choisi est impossible à établir : ce mode de vie est à la fois revendiqué, c'est un projet politique, et en même temps la précarité oblige le travailleur à s'investir dans ces activités qui lui permettent de faire des économies.

**Ces considérations ont contribué à placer au cœur de ma réflexion le système néolibéral dans lequel évoluent les CAE** : cette précarité n'est-elle pas symptomatique d'un environnement caractérisé par la flexibilisation externe du travail, l'injonction à l'entrepreneuriat et la mise en concurrence des travailleurs ? Dans ce contexte, de quelle autonomie un entrepreneur-salarié peut-il faire l'expérience ? Il faut donc replacer le travail non subordonné dans une réflexion politique plus globale sur la société néolibérale dans laquelle il se développe. Le chapitre III se penche, entre autres, sur cette question en mettant en perspective la figure du travailleur non subordonné en CAE avec celle de l'individu-entrepreneur néolibéral.

# Synthèse du chapitre I

L'objectif de ce chapitre était de mettre en valeur la démarche ethnographique et inductive au cœur de la thèse. La première partie présentait le terrain sur lequel la recherche a été menée : la coopérative d'activité et d'emploi (CAE) *Grands Ensemble.* On peut retenir les grandes idées suivantes :

- Une CAE est une forme particulière d'entreprise coopérative qui permet de créer et de développer une activité individuelle en recourant au statut de salarié à la place du statut d'indépendant (Bost 2011). Chaque entrepreneur rapporte un chiffre d'affaires qui lui est ensuite reversé sous forme d'un salaire. Les CAE proposent divers services : accompagnement à la création d'activité, mise en réseau, services mutualisés… Elles sont gérées démocratiquement par les salariés qui en sont les associés majoritaires.
- *Grands Ensemble* a été créé en 2006. C'est une CAE généraliste : elle accueille tous types d'activité, hormis les professions réglementées et des activités nécessitant des assurances spécifiques. Elle n'opère presque aucune sélection à l'entrée et bénéficie à ce titre de financements publics. En 2017, elle comptait 696 entrepreneurs-salariés.
- Une tendance récente au sein de *Grands Ensemble* est la multiplication des collectifs d'entrepreneurs-salariés. Parmi ceux-ci, *Bien Fait Pour Ta Com'* regroupe des professionnels de la communication qui proposent une offre de services commune.

La deuxième partie détaillait la méthodologie de l'enquête ethnographique menée au sein de la CAE. On peut retenir les grandes idées suivantes :

- L'observation a été majoritairement participante : j'ai participé aux activités organisées par la CAE et par les collectifs qui la composent et j'ai été impliquée dans de nombreuses conversations informelles. J'ai été immergée dans mon terrain et j'ai noué des relations avec les enquêtés tout en gardant ma « casquette » de chercheuse. Je me suis efforcée de trouver un équilibre entre la collecte de nombreuses données et une certaine sélectivité dans la prise de notes, tout en restant vigilante aux biais de confirmation, de charisme et d'empathie. Les observations étaient « flottantes » (Evrard *et al.* 1993, cités par Baumard *et al.* 2003, 240) : elles avaient principalement une fonction d'appui à la réalisation et à l'analyse des entretiens qui constituent le matériau principal de l'enquête.
- 40 entretiens ont été réalisés – 15 avec les membres du collectif *Bien Fait Pour Ta Com'* et 25 avec d'autres entrepreneurs-salariés de la CAE. Les enquêtés ont été sélectionnés de manière à favoriser la diversité de l'échantillon global. Les entretiens ont été étudiés de façon agile via la mobilisation de quatre des huit angles d'analyse des entretiens proposés par Mats Alvesson (2003). Cette démarche pragmatique évite de s'enfermer dans un seul schéma de pensée et favorise la production de résultats riches et variés (ibid.).

La troisième partie exposait le cadre épistémologique constructiviste à travers lequel a été conduite la recherche. On peut retenir les grandes idées suivantes :

- Cette thèse relève du constructivisme car sa posture est anti-esssentialiste : elle s'intéresse aux différentes significations que revêt l'autonomie selon les expériences des individus et selon les contextes. Elle considère que l'autonomie est socialement construite et ne cherche pas à produire une loi générale à son sujet.
- De plus, elle revendique la finalité politique de la recherche. Elle constitue un projet de connaissances visant à contribuer aux approches critiques de l'autonomie, promouvant l'émancipation des travailleurs face à la flexibilisation du travail et la diffusion de la figure de l'individu-entrepreneur.
- Enfin, elle adhère au postulat que la recherche est « autant un processus qu'un résultat » (Piaget 1970, cité par Perret et Séville 2003, 24) : elle s'est construite dans l'interaction avec les acteurs de terrain lors d'une enquête ethnographique.

La quatrième partie présentait les analyses préliminaires qui ont émergé des premiers mois d'immersion ethnographique. On peut retenir les grandes idées suivantes :

- Quatre types de trajectoire mènent des travailleurs à la création d'activité en CAE : les profils « souffrance dans le salariat » ont vécu une expérience salariale douloureuse et souhaitent sortir du cadre de travail subordonné ; les profils « sans emploi » ne trouvent pas d'emploi suite à leur licenciement, à la fin de leur CDD ou de leurs études, et créent plus ou moins par défaut ; les profils « nomades » ont un parcours hétérogène, irrégulier, fait de multiples expériences professionnelles dont fait partie la création d'activité ; enfin les profils « entrepreneurs » ont toujours voulu créer mais certains d'entre eux sont passés par le salariat avant de réaliser ce projet.
- L'affirmation de l'autonomie et le rejet de la subordination par les entrepreneurs-salariés constituent l'élément qui a le plus attiré mon attention au fur et à mesure de l'enquête. Cette orientation de la réflexion vers l'autonomie et ses limites s'est avérée d'autant plus pertinente que les recherches sur le sujet se concentrent principalement sur le travail subordonné traditionnel.
- Ma réflexion s'est ensuite orientée vers la dimension collective de l'autonomie qui, contrairement aux idées reçues, va de pair avec la coopération. Mon terrain étant une coopérative, il s'agissait d'explorer les formes que prenait la coopération entre entrepreneurs-salariés au niveau de la gouvernance de la CAE et au niveau des collectifs en interne. Le travail de terrain auprès du collectif *Bien Fait Pour Ta Com'* a abouti à l'identification de deux enjeux majeurs : 1) prendre en compte les formes d'autonomie individuelle dans le modèle organisationnel ; 2) s'organiser en l'absence de chef.
- Enfin, j'ai été marquée par la précarité financière des entrepreneurs-salariés. Cela a contribué à placer au cœur de ma réflexion le système néolibéral dans lequel évoluent les CAE : comment un entrepreneur-salarié peut-il faire l'expérience de l'autonomie dans cet environnement ?

# CHAPITRE II
# Le travail : perspectives historiques et contemporaines

**Partie 1 :** Une brève histoire du travail en France

**Partie 2 :** Le travail à l'ère (néo)libérale

**Partie 3 :** Les théories critiques en management

**Partie 4 :** L'autonomie et le travail : revue de littérature

# INTRODUCTION

Le premier chapitre retraçait la démarche ethnographique et inductive au cœur de la thèse. Il s'achevait par la présentation des premiers éléments d'analyse qui ont orienté le projet de recherche vers la thématique de l'autonomie individuelle et collective dans le cadre du système néolibéral.

Avant de présenter la suite de l'enquête de terrain, ses résultats et les analyses qui en ont été faites (chapitre III), il s'agit de poser le cadre historique et théorique sur lequel s'appuie la recherche. Ce chapitre est structuré comme suite :

- *Partie 1 : Une brève histoire du travail en France.* Cette partie résume l'histoire du travail en France, du Moyen-Âge à aujourd'hui, afin de comprendre dans quel contexte s'inscrit le travail non subordonné contemporain et dans quelle mesure il peut être considéré comme un phénomène nouveau. Il s'achève avec une cartographie des situations de travail contemporaines et un tableau récapitulatif des organisations impliquées dans la relation de travail.
- *Partie 2 : Le travail à l'ère (néo)libérale.* Cette partie retrace l'histoire du libéralisme et du néolibéralisme en s'appuyant principalement sur le cours *Naissance de la biopolitique* de Michel Foucault (2004), tout en recourant de façon ponctuelle à d'autres auteurs pour compléter la réflexion. Elle introduit notamment la figure de l'individu-entrepreneur néolibéral.
- *Partie 3 : Cadre théorique général : les théories critiques en management.* Cette partie présente les théories critiques en management (ou *critical management studies* – CMS), et plus précisément le poststructuralisme. Elles constituent le prisme intellectuel à travers duquel les résultats tirés du travail de terrain ont été analysés.
- *Partie 4 : L'autonomie et le travail : revue de littérature.* Cette partie dresse un état des lieux des recherches qui ont été menées sur le sujet et sur lesquelles s'appuient les chapitres suivants.

# PARTIE 1 : Une brève histoire du travail en France

Cette première partie a pour objectif de replacer cette recherche dans le contexte plus large de l'histoire du travail, du Moyen-Âge à aujourd'hui. Elle ne prétend pas présenter une analyse nouvelle – c'est là le rôle des historiens – mais propose une synthèse d'écrits existants. Elle décrit en particulier comment travail et salariat, longtemps méprisés, sont devenus les piliers de la société moderne. Pour rappel, le travail est défini ici comme « les diverses manières inventées par l'homme pour agir sur son environnement naturel et en extraire les moyens matériels de son existence sociale » (Godelier 1991, cité par Dewerpe 2001, 8). En effet, la définition du travail utilisée dans le reste de la thèse – l'ensemble des activités humaines auxquelles est reconnue une valeur économique (Friot 2012) – n'est pas pertinente dans une perspective historique car le travail n'a pas toujours été perçu comme une source de richesse.

Cette partie est structurée de façon chronologique, selon le découpage temporel de Robert Castel (1995) :

1. *Avant l'ère industrielle.* Le travail est méprisé : il distingue le bas peuple, contraint d'assurer sa subsistance, de la noblesse qui ne travaille pas. Il n'est pas considéré comme source de richesse : la richesse est liée à la terre, propriété des suzerains. Le salariat renvoie presque toujours à une condition misérable.
2. *L'ère industrielle.* L'essor de la pensée libérale provoque un renversement complet de la perception du travail : celui-ci est désormais considéré comme la principale source de richesse, source d'indépendance et de liberté. Toutefois le salariat industriel progresse lentement car la société demeure rurale et artisanale. Il est toujours perçu comme dégradant, les conditions de travail étant difficiles et la misère ouvrière omniprésente. L'idéal ouvrier reste l'accès à la propriété de l'outil de travail.
3. *La société salariale au XX$^{e}$ siècle.* Le salariat se généralise, y compris au sein des classes sociales plus privilégiées, et cesse progressivement d'être une condition dégradante. Il devient un état légitime et donne accès à des droits sociaux qui se développent grâce au droit du travail et à la protection sociale. Le modèle salarial fordiste – l'emploi monoactif à temps plein et à durée indéterminée dans la même entreprise – devient progressivement la norme.
4. *La crise de la société salariale à partir des années 1970.* Le modèle salarial fordiste se fragilise. La montée du chômage et la flexibilisation du travail favorisent la montée des emplois atypiques et de la précarité. De nouveaux métiers et de nouvelles méthodes de management, peu compatibles avec le modèle fordiste, apparaissent. Le travail non subordonné est encouragé par les politiques publiques de l'emploi et par la flexibilisation externe. L'évolution des formes de travail brouille la séparation traditionnelle entre travail salarié et travail indépendant.

5. *Les situations de travail contemporaines : proposition de cartographie.* Cette cartographie met en évidence la multiplicité des formes de travail actuelles, ainsi que le flou grandissant entre travail salarié et travail indépendant. Elle clarifie également les différents types de structures impliquées dans les relations de travail (coopératives d'activité et d'emploi, groupements d'employeurs, agences d'intérim…).
6. *Deux remarques conclusives.* Les évolutions que l'on observe actuellement sont-elles inédites ? Assiste-t-on à la mort de la société salariale ?

Soulignons que tout découpage chronologique tend nécessairement à caricaturer chaque période. Ce résumé doit être lu en gardant à l'esprit que les évolutions décrites s'inscrivent dans une continuité plutôt que dans des séquences temporelles.

# 1. Avant l'ère industrielle

## 1.1. Le travail, une notion anachronique

La notion de travail, comme toutes les notions, s'inscrit dans un espace-temps défini. Elle prend sens dans un système de pensée, dans une époque et sur un territoire donnés. Il est donc important de préciser que cette histoire du travail concerne l'Europe Occidentale, avec un intérêt spécifique pour la France. En outre, il est quelque peu anachronique de retracer une histoire du travail, entendu comme activité séparée du non-travail, dans la mesure où celui-ci n'avait pas de sens jusqu'au XVIII^e^ siècle. Avant cette période, le travail tel qu'on le conçoit aujourd'hui se fond indistinctement dans l'ensemble des activités que réalisent les individus. La journée est parsemée de tâches diverses sans que certaines soient perçues comme du travail et d'autres comme du non-travail (Dewerpe 2001 ; Thompson 2015). Par exemple, un paysan au Moyen-Âge pouvait occuper sa journée à labourer, repriser ses vêtements, aller au marché et aider un voisin, sans que ces activités soient labellisées « travail » (Thompson 2015). De la même façon, il n'existe pas à l'époque de distinction entre un âge de non-travail (enfance et vieillesse) et un âge de travail (âge adulte), pas plus qu'il n'existe une distinction entre espace de travail et espace privé (Dewerpe 2001). Seules deux coupures existent dans les esprits : la première est la distinction entre les valides et les non-valides, principalement parce que ces derniers doivent compter, pour subsister, sur les réseaux de sociabilité primaire, c'est-à-dire sur la solidarité familiale, villageoise ou territoriale (Castel 1995 ; Dewerpe 2001). La seconde coupure est la distinction entre les femmes et les hommes, liée à la division sexuelle de certaines activités. D'autres tâches sont réalisées en commun, comme par exemple les moissons, les fenaisons ou les vendanges (Dewerpe 2001).

L'absence de distinction entre travail et non-travail est liée à « l'encastrement » de la sphère économique dans la sphère sociale (Polanyi 1944). Aujourd'hui, la sphère économique est perçue comme une sphère distincte du reste de la société, régie par son

mode de fonctionnement propre, basé sur l'exercice de la rationalité économique et la recherche du profit. Ce n'est pas le cas avant le XVIII$^{e}$ siècle : les activités économiques sont entièrement intégrées et subordonnées au reste de la vie. Les métiers exercés par les individus renvoient davantage à des modes de vie, encastrés dans des traditions, qu'à des activités exercées dans le but de gagner un revenu (Gorz 2004). Ils impliquent davantage le respect des traditions et des règles d'une communauté que la recherche d'un intérêt économique (Dewerpe 2001).

### 1.2. Le travail, une activité méprisée

Jusqu'à l'ère industrielle et la diffusion de la pensée libérale, le travail n'est pas perçu comme source de richesse.

Dans l'Antiquité, les activités destinées à la satisfaction des besoins vitaux représentent « une occupation servile qui exclut de la citoyenneté, c'est-à-dire de la participation aux affaires publiques » (Gorz 2004, 31). Seul le travail de l'esprit est valorisé car la liberté ne commencerait qu'une fois satisfaits les besoins impérieux du corps (ibid.). À ce titre, les paysans et les artisans ne bénéficient de guère plus de reconnaissance que les esclaves.

Au Moyen-Âge, le travail renvoie à la condition des gens du peuple contraints d'assurer leur subsistance (Gorz 2004 ; Vatin 2007) ; il désigne « l'occupation journalière à laquelle l'homme est condamné par son besoin » (Encyclopédie des Lumières, citée par Gorz 2004). Sa fonction est disciplinaire et moralisatrice : il permet de distinguer le bas peuple de la noblesse qui ne travaille pas, de légitimer la société d'ordres et d'empêcher le peuple de sombrer dans l'inactivité ou de se révolter (Castel 1995). Le travail étant une activité dégradante, il n'est pas considéré comme source de richesse ; au contraire, il désigne la « contrepartie du fait de se trouver en-dehors de l'état de richesse » (Castel 1995, 275). La richesse vient de la terre et le peuple travaille pour rendre hommage au suzerain qui met cette terre à sa disposition.

Vers le XIII$^{e}$ siècle, des métiers de l'artisanat font l'objet d'une certaine revalorisation parce qu'ils contribuent à l'essor des échanges commerciaux (Dewerpe 2001). Cette revalorisation passe par la création des corporations. Les corporations sont des communautés de métiers qui réglementent étroitement l'activité des artisans par délégation de l'autorité royale. Cette réglementation concerne l'accès à l'exercice du métier, les prix ou encore les modes de fabrication. La mobilité des travailleurs est interdite, même si une certaine fluidité de la main d'œuvre existe dans les faits (Castel 1995). Cet encadrement très strict empêche l'existence d'un marché du travail. Celui-ci n'a aucun sens à l'époque : comme expliqué ci-dessus, la sphère économique est entièrement subordonnée au reste de la sphère sociale et le corporatisme a pour fonction principale la préservation des us et coutumes, des traditions. Surtout, il « arrache le travail manuel à l'insignifiance, à l'inexistence sociale » (ibid., 210). « Le travailleur n'est pas un salarié qui vend sa force de

travail, mais le membre d'un corps social dont la position est reconnue dans un ensemble hiérarchique » (ibid., 185). Avec le corporatisme s'opère une stratification des différents métiers qui se traduit dans le langage de l'époque : les artisans, les « gens de métier », « œuvrent », c'est-à-dire qu'ils produisent des œuvres, tandis que les autres, les « gens de bras » (foulons, teinturiers, savetiers, manouvriers...) travaillent (Dewerpe 2001 ; Gorz 2004). Néanmoins, l'ensemble de ces activités reste globalement méprisé.

### 1.3. Les formes de travail salarié

Au Moyen-Âge, le salariat désigne la condition de ceux qui doivent travailler pour un tiers. Il constitue une condition encore plus indigne que le travail en général : « la salarisation désigne presque toujours une dégradation, même par rapport à un statut déjà misérable » (Castel 1995, 175). Dans la société d'ordres, qui distingue le clergé, la noblesse et le tiers état, le salarié n'appartient même pas au tiers état : il n'a pas de statut. Il se situe juste « au-dessus » du vagabond qui est un individu sans attache communautaire et sans métier (Castel 1995). Le salariat est en quelque sorte une condition « par défaut » qui échappe aux statuts reconnus par la société d'ordre. À ce titre, il n'est pas considéré comme un mode spécifique d'organisation de la production, mais comme un moyen d'empêcher les plus misérables de basculer dans le vagabondage perçu comme dangereux et réprimé. À l'époque, on peut distinguer onze formes de salariat (ibid., 226-235) :

1. Les compagnons et les ouvriers (ou valets) dans les corporations : ils sont salariés des maîtres. C'est la forme de salariat la moins dégradante. Les corporations sont composées de quatre corps : 1) les ouvriers qui louent leur force de travail pour une durée déterminée (journée, semaine, mois…) ; 2) les compagnons ayant suivi un apprentissage chez un maître et qui sont embauchés pour une durée d'un an renouvelable ; 3) les maîtres ayant réalisé un chef-d'œuvre et exerçant à leur compte ; 4) les jurés, élus parmi les maîtres, qui gèrent la corporation (Hernandez et Marco 2008). Les compagnons et les ouvriers ont pour objectif l'accès au statut de maître, même si certains restent salariés toute leur vie.
2. Les maîtres déchus ou ruinés, réduits à travailler pour un tiers, le plus souvent un marchand. Cependant ces travailleurs continuent de vendre leurs marchandises et non leur force de travail, ce qui les distingue des autres salariés. Cela s'appelle le travail à façon.
3. Les ouvriers sans qualification : chambrelans, forains, maîtres et compagnons non reconnus par les réglementations officielles
4. Les domestiques et les serviteurs
5. Les prémisses des « employés » en zones urbaines : commis et garçons des services administratifs, clercs de la basoche, courtauds de boutique…
6. Les ouvriers urbains, sans qualification : porteurs d'eau, transporteurs de marchandises, lingères, blanchisseuses, couturières…

7. Les ouvriers agricoles : ils louent leurs bras à plein temps ou pour des travaux intermittents, saisonniers. Par exemple, les tenanciers se louent à des paysans plus riches.

8. Les fermiers parcellaires (*putting-out system)* : ils exploitent leur lopin de terre et complètent leurs ressources en fabricant des marchandises pour des marchands qui leur fournissent la matière première et récupèrent le produit fini (fileuses, dentellières…).

9. Les paysans-ouvriers : ils travaillent dans les mines, les forges, les papeteries, dans un contexte de proto-industrialisation.

10. Les travailleurs saisonniers : ce sont des ruraux qui viennent quelques mois vendre leurs services à la ville ou des urbains qui se louent à la campagne pour les moissons, les vendanges.

11. Les premiers prolétaires des concentrations industrielles

Au final, les travailleurs qui vivent uniquement de la vente de leur force de travail (salariat à temps plein) sont très minoritaires. Par contre, les travailleurs qui vendent ponctuellement leur force de travail (salariat fractionnel) sont majoritaires dans toute l'Europe occidentale rurale et ont tendance à augmenter au fil des années. Dans tous les cas, le salariat est perçu comme un statut par défaut, dégradant et transitoire, et les travailleurs aspirent à la propriété de la terre et/ou de l'outil de travail (Castel 1995).

Le travail à façon (forme de salariat n°2) et les premières concentrations (forme de salariat n°11) constituent les prémices de la société industrielle – on parle de proto-industrialisation. Dans le travail à façon, les marchandises sont commandées par un marchand qui, éventuellement, fournit les matières premières. L'artisan reste maître de son outil de travail et travaille à domicile. Les premières formes de concentration industrielle sont des manufactures, des filatures, des mines ou encore des forges. Elles sont totalement différentes des usines de l'ère industrielle : elles n'ont pas pour objectif la rationalisation de l'organisation du travail mais le contrôle des indigents valides urbains ou ruraux qui sont déclassés, c'est-à-dire qui n'ont pas de statut dans la société d'ordres. La discipline y est importante et les conditions de travail sont souvent déplorables. Les concentrations industrielles sont fréquemment créées à l'initiative des gouvernements et incluent une ambition de formation professionnelle. Même si le travail est décomposé en tâches spécialisées, l'ouvrier garde une compétence technique d'artisan (Dewerpe 2001).

Le salariat dans les concentrations est souvent proche du travail forcé qui a justement pour objectif de punir et rééduquer les déclassées – indigents, mendiants, vagabonds. Le travail forcé est pratiqué par les dépôts de mendicité puis par les ateliers de charité en France, et par les *workhouses* en Angleterre (Castel 1995). Les conditions de vie et de travail y sont « impitoyables » (ibid., 252). Dans les mines de Newcastle, au XIII$^{e}$ siècle, les travailleurs sont enchaînés avec des colliers de fer. La répression des indigents valides oblige les plus miséreux à se soumettre à ces formes de travail (ibid.).

### 1.4. Les formes de travail non salarié

Du XIII$^{e}$ au XVIII$^{e}$ siècle, on peut distinguer trois formes de travail non salarié : les maîtres, les exploitants agricoles et les marchands.

Les maîtres sont des artisans qualifiés qui appartiennent à des corporations. Ces compagnons ont réalisé un chef-d'œuvre et ont désormais le droit d'exercer à leur compte. Le chef-d'œuvre est un objet ou une prestation, évalué(e) par un jury, par lequel le compagnon montre qu'il a acquis l'ensemble des savoir-faire du métier. Les maîtres peuvent embaucher des ouvriers et des compagnons. Ils ont souvent des jeunes apprentis, futurs compagnons. Les corporations diffusent « un idéal d'exercice honnête du métier et de service public, d'amour-propre professionnel et de juste profit, de confiance mutuelle et de confraternité » (Castel 1995, 67). Pour autant, le travail de ces artisans reste peu valorisé. Par ailleurs, l'autonomie des maîtres cache souvent des formes de dépendance liées au travail à façon : beaucoup sont subordonnés aux marchands qui leur commandent les produits, leur fournissent la matière première, assurent la commercialisation des marchandises et fixent les prix (Dewerpe 2001).

À la campagne, les paysans les plus riches parviennent à vivre de l'exploitation de leur lopin de terre. D'autres combinent exploitation agricole et artisanat rural, c'est-à-dire qu'ils complètent leurs revenus par la fabrication et la vente de marchandises artisanales (Castel 1995). Là aussi, l'autonomie peut être très relative lorsqu'ils sont dépendants d'un marchand pour la commercialisation de leurs produits.

Avec le développement des circuits commerciaux nationaux et internationaux, le marchand émerge comme la figure centrale de la période pré-industrielle et contribue à la remise en cause de la société d'ordres dans laquelle il n'a pas de place. Les activités du marchand sont multiples : il est « changeur, manieur d'argent, collecteur d'épargne, investisseur, contrôleur et organisateur de la production, voyageur, géographe, aventurier à la recherche de nouvelles matières, de nouveaux débouchés, de nouvelles routes » (Dewerpe 2001, 60). Il peut exercer aussi bien au niveau local, allant de petit marché en petit marché, qu'au niveau international. Certains acquièrent beaucoup de pouvoir en contrôlant de vastes circuits de marchandises et/ou en forçant des artisans à entrer en position de dépendance et de subordination. Ils sont considérés comme une menace par les artisans (Castel 1995).

## 2. L'ère industrielle

Le passage à l'ère industrielle s'accompagne d'une série de changements majeurs dans la vision et l'organisation du travail, même s'il faut garder à l'esprit que ces évolutions ont été très progressives.

### 2.1. Des visions nouvelles du travail

- *Le travail, source de richesse*

Le changement majeur qui marque le début de l'ère industrielle est un renversement complet de la vision du travail : de méprisé et indigne, celui-ci s'impose progressivement dans les esprits comme la source première de richesse. « L'ascension soudaine, spectaculaire du travail, passant du dernier rang, de la situation la plus méprisée, à la place d'honneur et devenant la mieux considérée des activités humaines, commença lorsque Locke découvrit dans le travail la source de toute propriété ; elle se poursuivit lorsqu'Adam Smith affirma que le travail est la source de toute richesse ; elle trouva son point culminant dans le « système de travail » de Marx, où le travail devint la source de toute productivité et l'expression de l'humanité de l'homme » (Arendt 1958, citée par Castel 1995, 279-280). Ainsi l'activité de production – le travail – fait l'objet d'une réhabilitation majeure : désormais la société lui reconnaît une valeur économique et la vision que l'on a du travail aujourd'hui s'impose progressivement.

Pour être plus exact, il faudrait dire que l'ère industrielle marque la création du travail en tant que catégorie de pensée. Jusqu'alors, ce que nous appelons travail se fondait dans l'existence sans qu'il y ait de séparation entre les activités relevant du travail et celles relevant du non-travail. Le libéralisme ne « découvre » pas l'existence du travail mais crée ce concept pour décrire les activités – la production et l'échange – considérées comme sources principales de richesse. Le travail existe dorénavant en tant qu'activité distincte du non-travail.

- *Le travail, source d'indépendance et de liberté*

La reconnaissance du travail, de la production et des échanges comme sources principales de richesse implique la suppression de toutes les entraves à l'exercice de ces activités. Toute personne doit être libre « de faire tel négoce ou d'exercer telle profession, art ou métier qu'elle trouvera bon » (article 7 du décret d'Allarde, cité par Hernandez et Marco 2008, 66), d'organiser son travail à sa guise et de vendre ses produits ou sa force de travail comme il l'entend. En France, cela implique l'affirmation de la liberté du travail (décret d'Allarde 1791) et la suppression des corporations. Une première tentative de suppression des corporations a lieu en 1776 avec l'Édit de Turgot qui est ensuite abrogé face au soulèvement des

corporations. Les corporations sont définitivement supprimées avec la loi Le Chapelier en 1791 (Hernandez et Marco 2008). Il est probable que les ouvriers n'étaient guère favorables à cette loi. Leurs revendications portaient plutôt sur la hausse des salaires et sur le maintien de la protection des métiers face au pouvoir grandissant des marchands et face aux travailleurs ne respectant pas la réglementation des corporations (Castel 1995).

Évidemment, il ne résulte pas de ces évolutions que les ventes de marchandises et de force de travail ont désormais lieu entre des individus libres et égaux. Cependant, l'idée que l'échange est régi par un contrat entre deux individus libres et qu'il peut être rompu à tout moment constitue un changement de perspective majeur par rapport à la société d'ordres : celle-ci classait de force les individus dans des catégories auxquelles étaient associés des privilèges et des devoirs, et légitimait les liens de soumission entre les strates sociales (Castel 1995 ; Pillon et Vatin 2007).

- *Le travail, un devoir moral*

Selon Max Weber, l'importance inédite accordée au travail est aussi liée à l'essor du protestantisme qui le considère comme un devoir moral, une obligation sociale. La réussite sociale d'un individu, son enrichissement, traduisent un signe divin lui indiquant son salut. Si un individu consacre sa vie au travail, vit dans la sobriété et réussit économiquement, c'est le signe qu'il ira probablement au paradis. Le protestantisme contribue ainsi à l'affirmation du travail comme activité centrale dans la vie des individus. Il valorise l'activité du matin au soir, la rigueur dans l'organisation de son temps et dans la réalisation des tâches à effectuer. De cette éthique protestante naît « l'esprit du capitalisme », c'est-à-dire le système de pensée basé sur la rationalité et la recherche de l'efficacité qui accompagne le développement économique à partir du XIX$^{e}$ siècle. Il « loue le calcul des gains et l'esprit d'économie, la maîtrise de soi et la sobriété, l'intérêt et le profit » (Dewerpe 2001, 72). Avec l'esprit du capitalisme, l'industrialisation s'accompagne d'une rationalisation croissante de la production.

- *Le travail, une marchandise*

Cette rationalisation de la production introduit progressivement, au cours du XIX$^{e}$ siècle, une quatrième vision du travail : celle du travail-marchandise. En effet, la rationalisation implique de faire des prévisions, de calculer des coûts de production et des profits. Pour cela, il faut que l'ensemble des facteurs qui interviennent dans le processus de production soient prévisibles et puissent faire l'objet de calculs. Le libéralisme marque un tournant en ce qu'il intègre au régime du marché et des marchandises trois éléments qui auparavant étaient exclus de toute considération marchande : la terre qui permet l'extraction des matières premières, la monnaie qui finance la production et permet d'échanger et – c'est ce qui nous

intéresse ici – le travail qui permet la transformation de la matière en marchandise (Polanyi 1944 ; Gorz 2004 ; Vatin 2007 ; Méda 2015). Avec le libéralisme, le travail est dorénavant perçu comme une marchandise achetable sur un marché, comme un facteur de production dont il faut optimiser la rentabilité.

## 2.2. Les formes de travail salarié

- *Les prémices de la société salariale*

Le salariat se diffuse avec l'industrialisation progressive de l'économie : il permet à l'entrepreneur capitaliste d'acheter la force de travail dont il a besoin pour faire fructifier l'entreprise dont il est le propriétaire. Le salariat est aussi appelé « louage de service » : il s'agit pour un entrepreneur de louer le travail d'autrui et de le rémunérer sous forme de salaire. Le louage de service s'oppose au louage d'ouvrage qui consiste, pour un entrepreneur, à acheter directement le produit fini issu du travail – c'est en quelque sorte l'équivalent du travail sous statut indépendant aujourd'hui. Dans le louage d'ouvrage, le travailleur reste propriétaire de son outil de travail (Levratto et Serverin 2009 ; Supiot 2016).

La salarisation de la société a donc pour corollaire la dépossession progressive des travailleurs des moyens de production. Les communaux, parcelles de terre qui étaient partagées par les membres d'une communauté et auxquelles chacun pouvait accéder librement, sont privatisés – ce processus est appelé enclosure (on « clôture » les terrains). Les industries qui se développent sont détenues par des propriétaires capitalistes. Les travailleurs sont de plus en plus nombreux à ne plus être propriétaires de moyens de production et à devoir vendre leur force de travail. Entre 1851 et 1911, le nombre de salariés augmente de 37,5% (Hernandez et Marco 2008). Le nombre d'ouvriers agricoles diminue de 46% du fait du transfert de main d'œuvre du secteur agricole vers le secteur industriel. Parallèlement, le nombre d'ouvriers augmente de 91% et le nombre de cadres et employés augmente de 203% pour répondre aux besoins d'encadrement et de travail administratif dans des entreprises dont la taille moyenne a tendance à augmenter (ibid.). Progressivement, des ingénieurs confisquent aux ouvriers leurs connaissances techniques et leur confient des tâches nécessitant de moins en moins de savoir-faire. Avec les cadres, ils constituent les prémisses d'une frange de salariés intellectuels qui se distinguent des salariés manuels (Pillon et Vatin 2007).

Par ailleurs, le fait de louer une force de travail implique que l'on achète un temps de travail et non le produit d'un travail. L'essor du louage de service opère une distinction entre le temps de travail qui est mis à disposition d'un employeur, et le reste du temps qui reste à disposition du travailleur. Le louage de service préfigure la distinction entre temps de travail et de temps de non-travail qui s'institutionnalisera avec la généralisation du salariat.

- *La discipline du travail*

Pour que le facteur travail soit calculable, et surtout le plus rentable possible, il faut l'organiser rigoureusement dans les usines. Cela implique l'homogénéisation des tâches, ainsi que l'unicité du temps et du lieu de travail (Dupuy et Larré 1998 ; Demier 2007 ; Thompson 2015). C'est à partir de cette époque qu'une séparation commence à s'opérer entre espace-temps de travail et espace-temps de non-travail. Désormais les travailleurs doivent travailler de la même façon, au même endroit, et avoir les mêmes horaires – cela préfigure le modèle fordiste qui s'imposera au XX$^{e}$ siècle. Ce n'est pas une mince affaire pour les patrons : les ouvriers ne sont aucunement habitués à une organisation homogène, stricte et rationalisée de la journée de travail (Thompson 2015). Jusqu'alors, la journée était constituée d'un ensemble d'activités diverses, sans distinction entre temps de travail et temps de non-travail. L'acculturation de ces nouveaux salariés à une société qui exige d'eux de travailler pendant des temps prédéfinis à des tâches prédéfinies est difficile (ibid.). Les retards, l'absentéisme, le non respect des horaires et des consignes de travail sont fréquents. Pour l'entrepreneur rationnel de « l'esprit du capitalisme », ils constituent un frein à l'efficacité. Il faut donc discipliner la main d'œuvre. Cela passe par la pénalisation des retards et des absences, par la mise en place d'une organisation fortement hiérarchisée ou encore par la création des livrets d'usine, sortes de passeports ouvriers dans lesquels sont répertoriées les mauvaises actions des travailleurs – et notamment les dettes contractées auprès de leurs employeurs (Dewerpe 2001).

- *Salariat et paupérisme*

Malgré sa progression, le salariat reste dégradant : les conditions de travail et de vie des ouvriers sont souvent extrêmement précaires. À la discipline de travail s'ajoutent des journées de travail prolongées – jusqu'à 18 heures par jour – et, pour les moins qualifiés, un salaire de misère qui ne leur permet pas de manger, de se loger, ni de se soigner correctement. La vie dans les cités ouvrières est marquée par l'insalubrité et la promiscuité. Face à ce « paupérisme » qui s'accroît durant la seconde moitié du XIX$^{e}$ siècle, plusieurs types de réponses sont proposés.

D'abord, le mouvement hygiéniste naît de la crainte qu'ont les classes supérieures de la prolifération des épidémies, de la criminalité et la désagrégation sociale (Castel 1995). Il cherche à limiter les risques sanitaires et sociaux liés à la précarité et à la concentration des ouvriers. Ce mouvement englobe un ensemble de théories rassemblant l'épidémiologie, la diététique, la démographie, l'urbanisme ou encore l'architecture, et vise à guider la gestion de la santé des populations et de leur milieu de vie. Il marque les débuts des politiques de santé publique. Il a par exemple impulsé la mise en place du tout-à-l'égoût et la construction de logements collectifs plus sains.

Une autre réponse au paupérisme est le patronage. Il désigne l'ensemble des activités sociales impulsées par les patrons pour éduquer les pauvres, limiter la misère ouvrière et garantir la paix sociale. En effet, au XIX$^{e}$ siècle, l'interventionnisme étatique reste très faible et concerne surtout l'assistance à la grande misère et l'intervention auprès des populations hors-travail (Castel 1995).

Enfin, face au paupérisme, le mouvement ouvrier prône l'abolition du salariat et promeut les organisations alternatives du travail comme les coopératives ouvrières. Le mouvement ouvrier au XIX$^{e}$ siècle est marqué par un ensemble de révoltes ouvrières, comme par exemple celles des canuts (les tisserands de la soie lyonnais), et par des tentatives de mise en place de coopératives ouvrières (Toucas-Truyen et Dreyfus 2005). En France, le mouvement coopératif se développe à partir des années 1830 avec la création d'associations ouvrières de production, comme l'association de menuisiers en 1831 et celle des bijoutiers en doré en 1834. Il s'accompagne de l'essor du syndicalisme qui fut fortement réprimé avant d'être légalisé en 1884 par la loi Waldek-Rousseau. En effet, à cette époque, les syndicats n'œuvrent pas uniquement à l'amélioration des conditions de vie des travailleurs : ils souhaitent constituer l'instrument d'expropriation des capitalistes et l'unité de base de production et de répartition des richesses dans la société future. Ainsi, lors du Congrès fédéral d'Amiens en 1906, la Confédération Générale des Travailleurs (CGT) affirme regrouper « tous les travailleurs conscients de la lutte à mener pour la disparition du salariat et du patronat » (article 2, cité par Jourdain 2013, 67). La CGT, comme d'autres syndicats, revendique son appartenance à l'anarcho-syndicalisme : elle « se gouverne de bas en haut ; le syndicat n'a d'autre maître que lui-même, il est libre d'agir ou de ne pas agir » (article 2, cité par Jourdain 2013, 68). Le mouvement ouvrier, coopératif et syndical rejette le patronage, considéré comme paternaliste et contribuant au renforcement des inégalités entre ouvriers et patrons. « Il est significatif que les grandes grèves ouvrières éclatent dans les bastions du patronage à la fin du Second Empire » (Castel 1995, 419).

- *La salarisation de la société reste partielle*

On est encore bien loin de la salarisation massive et de la division poussée du travail qui caractérisent le système fordiste du XX$^{e}$ siècle. La salarisation à temps plein dans la même entreprise reste minoritaire. D'abord, le travail à l'usine est souvent complété par le travail agricole. La société reste très rurale, surtout en France, et le calendrier agricole impose encore son rythme à la rationalisation industrielle : les ouvriers retournent régulièrement aux champs quand les nécessités de la production agricole l'exigent (Demier 2007 ; Cingolani 2015).

Ensuite, les formes de proto-industrialisation demeurent très présentes : les usines recourent souvent au travail à façon (Dewerpe 2001), c'est-à-dire qu'elles commandent des pièces à des artisans propriétaires de leur outil de travail. Et lorsqu'elles recourent au travail horaire, c'est pour des durées relativement courtes. Le processus de concentration

industrielle est lent : il a surtout lieu à la fin du XIX$^{e}$ siècle et au début du XX$^{e}$ siècle. Par exemple, en 1841, seuls 19 % des ouvriers anglais travaillent dans des industries mécanisées (Dewerpe 2001). De plus, les systèmes productifs sont composites : ils sont constitués de petits ateliers juxtaposés ; la production est unitaire ou en petites séries. Le recours au tâcheronnage contribue également au fractionnement de l'activité productive : il consiste pour un entrepreneur à déléguer l'organisation d'une commande – une tâche – à un tiers. À partir des spécifications de l'entrepreneur – prix, délais, matières premières –, le tâcheron s'occupe de recruter des ouvriers, d'organiser le travail et de le rémunérer (Castel 1995 ; Demier 2007 ; Cingolani 2015).

Enfin, l'automatisation est relative : les travailleurs utilisent des machines-outils auxquelles sont ajoutés différents outils pour s'adapter aux commandes. L'ouvrier garde une certaine compétence technique, une certaine maîtrise de son outil de travail, qui lui confèrent une marge de manœuvre non négligeable. Le travail n'est pas uniformisé comme le sera le travail à la chaîne au XX$^{e}$ siècle (Bernoux 2015).

### 2.3. Les formes de travail non salarié

➢ *5 figures principales*

Les figures principales du travail non salarié à l'ère industrielle sont :

- *Le marchand.* Il garde un pouvoir important dans le système économique. Il contrôle parfois des chaînes de production et de commercialisation entières en se subordonnant des ateliers à qui il passe commande et qu'il met en concurrence les uns avec les autres. C'est par exemple le cas dans le secteur des meubles et des chaises. Il est parfois lui-même propriétaire des ateliers et implante une division du travail assez poussée (Demier 2007).
- *Le tâcheron.* Pour rappel, le tâcheronnage consiste pour un entrepreneur à déléguer l'organisation d'une commande – une tâche – à un tiers. À partir des spécifications de l'entrepreneur – prix, délais, matières premières –, le tâcheron s'occupe de recruter des ouvriers, d'organiser le travail et de le rémunérer (Castel 1995 ; Demier 2007 ; Cingolani 2015). Le tâcheron constitue « une sorte d'élite de petits entrepreneurs à partir du salariat » (Castel 1995, 528-529). Il permet aux entrepreneurs de déléguer les activités de gestion et de contrôle du personnel, et de s'en tenir à un rôle d'arbitrage entre les offres des différents tâcherons (Castel 1995 ; Demier 2007). L'autonomie du tâcheron est relative : il peut être subordonné à une chaîne de production contrôlée par un entrepreneur ou un marchand dont il dépend pour gagner un revenu.
- *Le petit patron, l'artisan, le commerçant.* Celui-ci reste majoritaire : ce n'est qu'en 1866 que le nombre de salariés devient égal à celui des patrons, tous secteurs confondus (Hernandez et Marco 2008). Ce travailleur résiste difficilement au pouvoir

des entrepreneurs et des marchands. Il peine à préserver son autonomie et, comme le tâcheron, peut entrer dans une situation de dépendance économique par rapport à ceux-ci. Il souffre de sa mise en concurrence avec ses pairs par les entrepreneurs et les marchands. Il peine aussi à préserver son mode de travail et son savoir-faire car la division du travail est de plus en plus poussée et les industries se contentent de travailleurs peu qualifiés (Demier 2007). En 1906, selon un recensement de Charles Gide, ces indépendants qui ne sont ni employés ni employeurs représentent toujours un quart des travailleurs français (Bureau et Corsani 2014). Malgré leurs difficultés, ils continuent de constituer l'idéal des ouvriers qui aspirent à la propriété de leur outil de travail. Le salariat est honni par la gauche ouvrière jusqu'au début du XX$^{e}$ siècle (Castel 1995 ; Pillon et Vatin 2007).

- *L'agriculteur.* Avec les progrès de la mécanisation, l'extension des échanges et des voies de communication, le recours aux engrais et la concentration des terres, le paysan se fait agriculteur : l'exploitation devient plus intensive (Dewerpe 2001). Mais on est loin des vastes cultures intensives du XX$^{e}$ siècle et la France demeure un pays de petits exploitants : de 1851 à 1911, ils représentent près d'un tiers de la population active et cette proportion reste stable (Hernandez et Marco 2008).
- *Le travailleur libéral.* Contrairement au petit patron, il bénéficie d'un statut économique relativement élevé et d'un certain prestige social (Giraud *et al.* 2014).

➢ *Focus sur l'entrepreneur*

Apparue au XVI$^{e}$ siècle, le terme désignait les fournisseurs des armées, puis les individus chargés de la construction des routes, des ponts et des fortifications : l'*Encyclopédie* de Denis Diderot et de Jean Le Rond d'Alembert (1755) définit l'entrepreneur comme « celui qui se charge d'un ouvrage ; on dit un entrepreneur de manufactures, un entrepreneur de bâtiments » (citée par Tounés et Fayolle 2006, 19).

La notion est étendue au XVIII$^{e}$ siècle sous la plume de Richard Cantillon : l'entrepreneur renvoie à tous les « agent[s] de la production et du commerce qui supporte[nt], seul[s], les risques liés aux contraintes du marché et aux fluctuations des prix » (ibid.). C'est une catégorie très hétérogène qui rassemble les grossistes et détaillants, les artisans (boulangers, cordonniers, charpentiers…), les professions libérales (avocats, médecins), les fermiers et même les voleurs (Tounés et Fayolle 2006 ; Boutillier et Tiran 2016). De même, pour Jean-Baptiste Say, l'entrepreneur est « l'agriculteur, le manufacturier, le commerçant, ou, pour les désigner par une dénomination commune à tous les trois, c'est l'entrepreneur d'industrie, celui qui entreprend de créer pour son compte, à son profit et à ses risques, un produit quelconque… » (1972, cité par Tounés et Fayolle 2006, 20). La notion recouvre donc la plupart des formes de travail non salarié présentées ci-dessus. Dans toutes ces définitions prédomine la notion de prise de risque, de recherche de profit, et l'idée que l'entrepreneur est un acteur central de la production et de l'économie. Jean-Baptiste Say

inclut aussi dans sa vision de l'entrepreneur sa capacité à organiser, à diriger, à coordonner, à gérer le personnel et à compter (Tounés et Fayolle 2006 ; Boutillier et Tiran 2016).

Avec l'essor du capitalisme au XIX$^{e}$ siècle, la notion évolue pour se rapprocher de la vision que l'on en a aujourd'hui. L'entrepreneur est de plus en plus associé au manufacturier des concentrations capitalistes. C'est un individu rationnel, un investisseur, qui vit de la gestion d'entreprises dont il cherche à optimiser la rentabilité (ibid.). Il se charge de la coordination du travail, qu'il délègue parfois au tâcheron, et il a un rôle important dans le processus de division du travail (Castel 1995). L'entrepreneur supplante progressivement le marchand comme figure centrale du système économique.

*

**En résumé, le XIX$^{e}$ siècle et le début du XX$^{e}$ siècle constituent une période transitoire entre la société traditionnelle, rurale, et la société salariale qui prédominera au XX$^{e}$ siècle. La société n'est pas divisée entre employés et patrons. L'entrepreneur et le marchand dominent le système économique, et chez les petits patrons qui sont très nombreux, « la menace de déclassement social est constante » (Demier 2007, 50). Contrairement aux professions libérales qui jouissent d'un statut économique et d'un prestige social, ces petits patrons sont souvent plus proches socialement des ouvriers que des entrepreneurs ou des marchands (Demier 2007 ; Giraud *et al.* 2014). Parallèlement, certains ouvriers qualifiés et demandés sont mieux lotis que les petits patrons parce qu'ils peuvent imposer le prix de leur force de travail. Ces travailleurs, loin d'aspirer à la stabilité de l'emploi, se déplacent de ville en ville et changent de patron au gré des opportunités (Demier 2007). Il existe aussi une forte rupture entre les salariés manuels et les salariés intellectuels qui conceptualisent et organisent le travail (Pillon et Vatin 2007). Qu'il s'agisse des patrons ou des salariés, il n'y a pas de réel sentiment d'appartenance de classe. Comme dans la période précédente, c'est l'appartenance à une communauté – un village, une ville, un territoire – qui structure l'identité des travailleurs et qui assure le maintien des formes de solidarité (Demier 2007).**

# 3. La société salariale au XXe siècle

## 3.1. La généralisation progressive du salariat

➢ *Le travail salarié*

Ce n'est qu'à partir du XXe siècle que le salariat prend progressivement une place structurelle dans la société (Fourcade 1992 ; Castel 1995 ; Friot 2012). La part des salariés dans la population active passe de 49% en 1931 à 83% en 1975 (Hernandez et Marco 2008). L'industrie en pleine expansion implique l'emploi d'une main d'œuvre de plus en plus importante, sur des durées de plus en plus longues. De nombreux petits patrons, affaiblis par la concentration grandissante de l'économie, font faillite et rejoignent les rangs du salariat. Des profils « intellectuels » les rejoignent également : ce sont des cadres, des ingénieurs et des travailleurs de la fonction publique. Avec ce « salariat bourgeois » (Castel 1995), le salariat est « déconnecté de la condition ouvrière » (Dewerpe 2001). Il n'est plus perçu ni comme une activité dégradante, associée à une condition miséreuse, ni comme un statut transitoire en attendant l'accès à la propriété de l'outil de travail (Castel 1995 ; Méda 2015). Il devient un état légitime. Par conséquent, l'ascension sociale n'a plus lieu entre des statuts professionnels différents, mais à l'intérieur même du statut de salarié. Le salariat se subdivise entre strates sociales au sein desquelles se répartissent les classes sociales. « L'échelle sociale comporte un nombre croissant de barreaux auxquels les salariés rattachent leur identité, soulignant la différence avec l'échelon inférieur et aspirant de passer à l'échelon supérieur » (Castel 1995, 522). Parallèlement, les luttes sociales évoluent : il ne s'agit plus de lutter pour l'accès à la propriété de l'outil de travail mais de lutter pour l'amélioration des conditions de travail salarié et le montant des salaires (Dewerpe 2001).

➢ *Le travail non salarié*

Dans la société salariale, le travailleur non salarié est en recul, surtout après la seconde guerre mondiale. Les exploitants agricoles restent nombreux jusqu'au milieu du XXe siècle. C'est au sortir de la guerre que l'agriculture intensive se généralise et conduit à l'effondrement du nombre d'agriculteurs. Les petits commerçants sont victimes de la multiplication des grandes surfaces, et les artisans du succès des produits de consommation de masse.

Parallèlement, l'entrepreneur s'impose comme l'une des « fictions instituantes du capitalisme » (Pesqueux 2012, 32). L'entrepreneur est mû par « le défi, le changement, le jeu » (Boutillier et Tiran 2016, 222) ; c'est un individu créatif, ambitieux et ayant le goût du risque. Il perçoit les nouvelles opportunités de profit et développe des innovations économiques (Pesqueux 2012). Celles-ci modifient en profondeur les structures de production via le mécanisme de destruction créatrice ; elles contribuent à la croissance et

aux mutations du capitalisme industriel. On est bien loin de l'entrepreneur des XVIII$^{e}$ et XIX$^{e}$ siècles qui rassemble les grossistes et détaillants, les artisans, les professions libérales et les fermiers (Tounés et Fayolle 2006 ; Boutillier et Tiran 2016).

- *La tertiarisation*

Enfin, au cours du siècle s'amorce la tertiarisation de la société. La part des ouvriers baisse dans la population active, tandis que le nombre de salariés non ouvriers passe de 2,7 millions en 1931 à 7,9 millions en 1975, rattrapant presque le nombre d'ouvriers. Parmi ces salariés non ouvriers, les cadres connaissent la croissance la plus importante : en 1975, ils constituent désormais la majorité des salariés non ouvriers (Castel 1995).

### 3.2. L'instauration du modèle salarial fordiste

Au cours du XX$^{e}$ siècle, un modèle spécifique de salariat s'impose : le modèle salarial fordiste. Celui-ci renvoie aux situations d'emploi monoactif à temps plein et à durée indéterminée dans la même entreprise (Supiot 2016).

- *Quelques mots sur le fordisme*

Le fordisme est le modèle d'organisation du travail conçu par Henry Ford, patron de l'entreprise du même nom. Il s'appuie sur l'organisation scientifique du travail (OST) qui consiste en la division horizontale et verticale du travail (Dewerpe 2001 ; Le Texier 2016) :

- Division horizontale du travail (parcellisation des tâches) : le travail est divisé au maximum en tâches les plus simples possibles, afin qu'elles puissent être réalisées rapidement par l'ouvrier. Les tâches doivent être uniformisées et dépersonnalisées, même si, en pratique, les managers ne parviennent jamais à empêcher les travailleurs de mobiliser leur subjectivité (cf. revue de littérature sur l'autonomie et le travail, partie 4 de ce chapitre).
- Division verticale du travail : l'organisation hiérarchique est basée sur la séparation entre travail de direction (directeurs, cadres), travail de conception (ingénieurs, cadres) et travail d'exécution (ouvriers, employés).

Par rapport aux autres modèles basés sur l'organisation scientifique du travail, et notamment le taylorisme, le fordisme inclut une dimension sociale : l'augmentation des salaires. Cette mesure n'est pas purement altruiste : elle a deux avantages. D'une part, elle augmente le pouvoir d'achat des ouvriers, créant ainsi la demande nécessaire pour écouler les produits fabriqués. D'autre part, elle incite les ouvriers à rester dans l'entreprise, ce qui limite les coûts liés au turn-over.

➢ *Caractéristiques du modèle salarial fordiste*

Le fordisme donne naissance au modèle salarial fordiste qui a pour caractéristiques principales :

- La monoactivité : les tâches à réaliser sont relativement homogènes et régulières.
- Le travail à temps plein et à durée indéterminée dans la même entreprise : on fixe la main d'œuvre dans l'entreprise pour éviter les coûts liés au turn-over. Le travailleur a vocation à faire toute sa carrière dans l'entreprise.
- L'organisation hiérarchique du travail : la séparation est nette entre ceux qui décident et ceux qui exécutent ; le lien de subordination est manifeste.
- Une distinction nette entre l'espace de travail – l'entreprise, l'usine – et l'espace de non-travail – la sphère domestique.
- Une distinction nette entre le temps de travail et le temps de non-travail. Le premier inclut le temps passé dans l'entreprise, et aussi, plus globalement, l'âge adulte. Le second inclut le temps passé en-dehors de l'entreprise, et aussi le temps de l'enfance, de l'adolescence et de la retraite (Dewerpe 2001). Cette opposition a pour conséquence le rejet dans l'ombre de formes de travail non salarié, en particulier le travail domestique, d'éducation et de soin qui est principalement exercé par les femmes. En s'institutionnalisant, le salariat impose la norme de l'emploi *masculin*, contribuant à la perpétuation de la structure de domination sociale patriarcale (Supiot 2016).

### 3.3. L'institutionnalisation du salariat par le droit du travail et par le salaire différé

Cette place structurelle du salariat passe par son institutionnalisation : le salariat cesse d'être la simple manifestation d'une relation contractuelle entre un patron qui achète une force de travail et un employé qui la vend. Désormais, il signale l'inscription d'un individu dans un collectif de travailleurs disposant d'un statut social spécifique et ayant accès à un ensemble de droits (Castel 1995 ; Supiot 2016). Un tournant a lieu avec la loi de 1907 qui reconnaît le lien de subordination unissant l'employeur et l'employé et qui permet de définir le contrat de travail. En effet, cette loi admet que l'employé est dans une position défavorable par rapport à l'employeur et qu'il faut le protéger (Méda 2015). Cette institutionnalisation et protection du statut salarié s'appuie sur deux piliers : le droit du travail et la création du salaire différé.

- *L'institutionnalisation par le droit du travail*

Concernant le droit du travail, on peut citer quelques mesures phares, comme l'introduction des congés payés et de la semaine de 40 heures en 1936, la création d'un salaire minimum en 1950 (le salaire minimum interprofessionnel garanti) et son indexation au taux de croissance en 1970, le paiement mensualisé des salaires dans les années 1970 ou encore le développement de la formation professionnelle (Pezet 2012). En 1982, les lois Auroux créent les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT), interdisent toute discrimination d'un travailleur « en raison de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou de ses convictions religieuses » ou encore instaurent un droit d'expression des salariés.

L'institutionnalisation du salariat par le droit du travail est aussi visible à travers le passage progressif de relations de travail purement individuelles et contractuelles à des relations collectives de travail. Cette évolution s'opère avec le développement des conventions collectives, l'instauration des délégués du personnel en 1936, la création des comités d'entreprise en 1945 qui constituent une instance d'information et de consultation sur la « marche générale de l'entreprise » (Code du Travail) ou encore la création du statut de délégué syndical en 1968. De ce fait, « la relation de travail échappe progressivement au rapport personnalisé de subordination » (Supiot 1994, cité par Castel 1995, 755). Le caractère collectif des relations de travail sera renforcé à partir des années 1970 avec la création d'une grille de qualifications commune à toutes les entreprises, permettant la standardisation des qualifications et l'homogénéisation des salaires et des schémas d'évolution de carrière (Pezet 2012). Il sera ensuite remis en cause par l'individualisation des trajectoires professionnelles (cf. sous-partie suivante).

- *L'institutionnalisation par le salaire différé*

La mise en place d'une protection sociale basée sur les cotisations salariales et patronales constitue l'autre pilier de l'institutionnalisation du salariat. En effet, les prestations sociales financées via les cotisations constituent un revenu qui est versé même lorsque l'individu ne travaille pas : il s'agit des allocations familiales, des prestations maladie et accident, ou encore de la pension de retraite. C'est une évolution fondamentale car le salaire cesse d'être uniquement la rétribution de la vente de la force de travail (Friot 2012 ; Méda 2015). Une partie du salaire versé aux employés est déconnectée de la réalisation d'un travail au profit d'un employeur : c'est un revenu différé, par opposition au salaire direct. Le salaire différé (ou indirect) fait entrer le salariat dans une phase inédite. Il sera constamment remis en cause par la suite, avec de nombreuses tentatives pour faire financer les prestations sociales par le biais de l'impôt et non de la cotisation (Friot 2012).

- *Les limites de l'institutionnalisation*

De nouveau, il faut souligner les limites de cette institutionnalisation. Durant la première partie du XX$^{e}$ siècle, le salariat stable à temps plein est loin d'être la norme. Le travail à l'heure ou à la journée reste le plus fréquent (Castel 1995 ; Bureau et Corsani 2014). D'ailleurs, si les salariés ont renoncé à l'idéal d'accès à la propriété de l'outil de travail, ils n'aspirent pas pour autant à l'emploi stable. La mobilité volontaire est importante et, dans la continuité du XIX$^{e}$ siècle, ce sont les plus qualifiés qui s'offrent « le luxe » de changer régulièrement de travail au gré des opportunités et de leur intérêt (Demier 2007). Par ailleurs, les emplois atypiques – c'est-à-dire les emplois qui ne sont pas à temps plein, à durée indéterminée, au service de la même entreprise (Supiot 2016) – représentent tout de même 1/5 de la population active totale : il s'agit des ouvriers agricoles, des apprentis, des aides familiaux et des travailleurs à domicile (Fourcade 1992).

Le modèle salarial fordiste s'impose véritablement à partir des années 1950. En particulier, l'instauration de la grille de qualifications standardisée dans les années 1970 pacifie le climat social au sortir de Mai 68, favorise le sentiment d'appartenance à l'entreprise et fixe la main d'œuvre (Fourcade 1992 ; Pezet 2012). La part des salariés dans la population active passe de 49% en 1931 à 83% en 1975 (Hernandez et Marco 2008). En devenant le facteur principal d'intégration sociale, source de stabilité et de protection sociale, l'emploi fordiste provoque une marginalisation et une précarisation grandissantes de ceux qui n'y ont pas accès, principalement les femmes et les jeunes sans qualification qui occupent des emplois instables, intermittents, saisonniers (Mouriaux 2006 ; Castel 2007 ; Cingolani 2015).

## 4. La crise de la société salariale à partir des années 1970

A partir des années 1970, la société salariale entre en crise avec la précarisation du travail et la remise en cause du modèle salarial fordiste.

### 4.1. La précarisation du travail

La précarisation du travail est liée à la montée des emplois atypiques qui désignent l'ensemble des situations ne correspondant pas au modèle salarial fordiste – l'emploi monoactif à temps plein et à durée indéterminée dans la même entreprise. Entre la période 1970-1975 et la période 1982-1990, ces emplois progressent de 57%. Cette progression est principalement due à l'explosion des nouveaux emplois atypiques qui augmentent de 90,5% (CDD, intérim, temps partiel, non-titulaires de la fonction publique). Les emplois atypiques traditionnels se maintiennent ou croissent (apprentis, aides familiaux, travailleurs à domicile), à l'exception des emplois d'ouvriers agricoles qui s'effondrent de 74,5%. En 1977, 12% des organisations employeuses recourent au CDD, contre 50% dix ans plus tard

(Fourcade 1992). L'augmentation des emplois atypiques est liée à deux facteurs : la montée du chômage et l'essor de la flexibilité externe.

- *La montée du chômage*

La montée du chômage a deux origines principales. Premièrement, la croissance et le plein emploi étaient liés aux activités de reconstruction d'après-guerre et à la production de masse de biens de consommation pour équiper les ménages. Une fois la reconstruction achevée et les ménages équipés, les entreprises et les emplois qui en dépendaient sont fortement affectés (Rifkin 2005 ; Castel 2007). Deuxièmement, grâce au progrès technique, les entreprises produisent de plus en plus avec de moins en moins de facteurs de production – donc avec moins de travailleurs. « Des productions croissantes sont assurées avec des quantités de travail décroissantes » (Gorz 2004, 345). Dorénavant, le système productif a les moyens de satisfaire les besoins et le confort de la population entière sans que tous les individus soient salariés à temps plein.

Pourtant, ces évolutions ne remettent pas en cause l'importance sociale accordée au travail et à l'emploi : ils continuent d'être considérés comme une fin en soi et de constituer le facteur principal d'intégration sociale, marginalisant ainsi les chômeurs de plus en plus nombreux. Les politiques publiques de l'emploi sont désormais marquées par l'obsession pour une « société active » (OCDE, cité par Castel 2007) : il faut exploiter le moindre gisement d'emploi, même si la société n'en a pas besoin. Cela implique « de grignoter la masse de non-emploi en inventant des formes nouvelles de sous-emploi » (ibid., 425). Par exemple, les emplois atypiques liés aux services à la personne (ménages, services à domicile…) se développent et certains les voient comme une forme de « néo-domesticité » par laquelle une partie de la population précarisée vend ses services aux privilégiés qui bénéficient de la stabilité de l'emploi et d'un revenu confortable (Gorz 2004). Le plus précaire des emplois est toujours préférable socialement au non-emploi, présenté comme un « mal social radical » (Castel 2007, 423). Et les mesures de contrôle des chômeurs, que l'on soupçonne toujours de profiter du système, assurent que chacun se consacre entièrement à la recherche de l'emploi (ibid.). Derrière cette obsession se cache en fait une stratégie d'abaissement du coût des salaires. Car en refusant que les individus travaillent moins ou pas du tout, la société les met tous en concurrence les uns avec les autres, ce qui exerce une pression à la baisse des salaires (Gorz 2004).

- *La flexibilité externe*

La société salariale en crise met non seulement en concurrence ceux qui ont un emploi avec ceux qui n'en ont pas, mais aussi ceux qui ont un emploi stable avec ceux qui ont un emploi précaire, résultat de la flexibilité externe (Castel 1995). Celle-ci désigne le recours des entreprises à des travailleurs extérieurs qui sont en CDD, en intérim, ou salariés de sociétés sous-traitantes. Elle a été encouragée par les gouvernements qui ont créé ou rendu plus souple l'utilisation de contrats de travail atypiques. Elle se développe avec la montée de la concurrence, le ralentissement économique et la financiarisation de l'économie qui poussent les entreprises à modifier leur stratégie pour améliorer leur rentabilité et dégager un retour sur investissement conséquent pour leurs actionnaires. L'externalisation a deux fonctions. Premièrement, elle permet à l'entreprise de déléguer des activités annexes, comme l'entretien des locaux ou le travail administratif. Elle peut se concentrer sur son cœur de métier, c'est-à-dire sur les activités directement génératrices de profit. Deuxièmement, l'externalisation est censée optimiser le coût de la main d'œuvre : les travailleurs externalisés leur servent de variable d'ajustement du facteur travail face aux aléas de la production (ibid.). Ces travailleurs sont généralement peu qualifiés : ils sont considérés comme interchangeables et les entreprises ne considèrent pas nécessaire de les intégrer à la main d'œuvre permanente. La flexibilisation externe concerne aussi la fonction publique qui recourt de façon grandissante à des agents non contractuels. Dans le secteur privé comme dans le secteur public, la flexibilisation externe scinde la population active en deux groupes : les *insiders* – les travailleurs qui bénéficient d'un emploi à temps plein et qui constituent le noyau dur des entreprises – et les *outsiders* – les travailleurs dits « atypiques » qui ont un emploi à temps partiel, à durée déterminée ou qui sont intérimaires.

- *Les évolutions récentes*

Au fil des années, des travailleurs plus diplômés rejoignent les rangs des travailleurs flexibilisés. C'est le cas, par exemple, des chargés de projet ou des consultants qui interviennent ponctuellement dans les entreprises, alors qu'auparavant ils faisaient partie des effectifs permanents. L'État est désormais le premier employeur de travailleurs diplômés et précaires en recourant massivement aux vacataires et aux contrats à durée déterminée sans cesse renouvelés. Ces travailleurs, comme les moins diplômés, se retrouvent en concurrence les uns avec les autres et dans des situations financières délicates (Castel 1995 ; Rambach et Rambach 2009). Ils forment ce que Marie et Anne Rambach (2009) nomment « les intellos précaires ».

Aujourd'hui, le CDI reste majoritaire : en 2017, les travailleurs en CDI et les fonctionnaires représentent 84,6% des salariés et 75% des actifs (INSEE Références 2018). Mais cette prédominance du CDI cache des évolutions de fond : aujourd'hui, plus de 80% des embauches se font sous une autre que forme que le CDI (Fondation ITG 2014). Les contrats

temporaires représentent 15,4% de l'emploi salarié (INSEE Références 2018), soit deux fois plus qu'au début des années 1980 (Fondation ITG 2014, 49). Le CDD est le contrat le plus utilisé : il représente 87% des contrats signés hors intérim. En 2017, 40% des salariés ont un contrat de moins d'un mois au cours d'un trimestre donné ; la part de ces contrats très courts représente 83% des CDD en 2017 contre 57% en 1998 (DARES 2018). Le recours au stage et au service civique est généralisé. Ces formes de travail cachent la plupart du temps l'exploitation à moindre coût de travailleurs qui réalisent les missions d'un salarié traditionnel alors qu'ils touchent une indemnité dérisoire et ne cumulent aucun droit à la protection sociale. En résumé, la précarité du travail s'est institutionnalisée : elle est devenue l'une des modalités normales d'organisation du travail. L'institutionnalisation du salariat, caractéristique du XX$^{e}$ siècle, laisse place à l'institutionnalisation du précariat (Castel 2007).

### 4.2. La remise en cause du modèle salarial fordiste

- *De nouveaux métiers incompatibles avec le modèle salarial fordiste*

À partir des années 1970, les entreprises passent d'une production de masse de produits standardisés à une production plus segmentée, basée sur la réalisation de petites séries et la mise en place de services aux clients (Dupuy et Larré 1998). En effet, une fois les ménages équipés en produits de consommation standardisés, les entreprises doivent inventer de nouveaux produits et de nouvelles méthodes de vente pour continuer à faire du chiffre d'affaires. Elles commencent donc à segmenter leurs marchés, c'est-à-dire à différencier leur clientèle en fonction de critères tels que l'âge, le sexe ou encore le milieu social, et proposent à chaque cible des produits distincts. La segmentation conduit à la croissance des métiers dans le domaine du marketing. Parallèlement, les entreprises développent des services associés à la vente de leurs produits, afin d'améliorer « l'expérience client » et de fidéliser la clientèle. Des métiers apparaissent tels que le conseil à l'achat, la gestion de communautés de clients ou encore le service après-vente (Hetzel 2004). Tous ces nouveaux métiers ne sont guère compatibles avec le caractère uniformisé et répétitif du travail fordiste. Ils nécessitent de donner davantage de marge de manœuvre et de responsabilité au travailleur, pour qu'il puisse être créatif et s'adapter au client.

- *La diffusion du mode projet*

Avec la mondialisation et la financiarisation de l'économie, les entreprises doivent faire face à un environnement économique de plus en plus imprévisible, concurrentiel et instable. Le « mode projet » se diffuse pour gagner en flexibilité et en réactivité, et pour gérer des activités plus complexes (Garel 2011). Un projet est une mission unique, non répétitive,

caractérisée par des contraintes de temps, de budget et de ressources (Kerzner 2000). Le travail en mode projet est rythmé par la succession et parfois la juxtaposition des projets. Le travailleur ne fournit pas un même produit ou un même service « standardisé » (fabriquer du pain, faire la comptabilité…), comme c'est le cas dans le modèle fordiste. Chaque nouvelle mission correspond à une demande particulière à laquelle il faut s'adapter : les interlocuteurs, les attentes, les délais et les ressources allouées varient. Par exemple, un webdesigner ne réalisera jamais le même site internet pour deux clients différents ; un auditeur aboutira à des conclusions différentes dans chaque entreprise qu'il analysera. Le projet nécessite des aptitudes relationnelles car il est souvent mené en équipe et en relation avec des parties prenantes extérieures à l'entreprise (Rifkin 2005 ; Garel 2011). Il nécessite aussi des compétences transversales car il recouvre des activités auparavant cloisonnées dans les départements de l'entreprise (marketing, RH, finance…) (Garel 2011). En particulier, la fonction de chef de projet se développe : son rôle est de coordonner les différents acteurs pour optimiser la productivité globale.

Dans ce contexte, les entreprises se réorganisent : les séparations traditionnelles entre conception et exécution, ainsi qu'entre les différents départements, sont remises en cause parce qu'elles ralentissent la prise de décision et l'action (Rifkin 2005). On passe d'un modèle séquentiel de travail, où chaque métier intervient successivement dans le processus de production, à un modèle concourant, où chaque métier intervient de concert sous la coordination d'un chef de projet (Garel 2011). Ces projets sont menés par des équipes qui ont vocation à se dissoudre une fois la mission achevée (Aubrey 1996).

- *L'évolution des modes de management*

Les méthodes de management contemporaines sont détaillées dans la suite du chapitre (partie 4). Pour l'instant, on en souligne brièvement les grands traits :

- Autonomisation des salariés : une plus grande marge de manœuvre est laissée aux salariés (du moins en théorie). Cette autonomisation est due aux évolutions décrites ci-dessus : l'apparition de nouveaux métiers incompatibles avec le modèle fordiste et l'essor du mode projet impliquent une plus grande autonomie des salariés. Néanmoins beaucoup d'entreprises restent structurées de façon hiérarchique : l'autonomisation des salariés ne fait pas toujours disparaître les activités de management, mais les font évoluer. Par exemple, le contrôle concerne dorénavant moins la façon dont le travail est réalisé – qui est laissée à l'appréciation du salarié – que son évaluation (Munro 2012).
- Implication des salariés : les entreprises s'aperçoivent qu'elles peuvent augmenter leur productivité en étant davantage à l'écoute des salariés. Ce que l'on nomme le « management participatif » implique de tenir de compte de l'avis des travailleurs soit sur les questions directement liées à leur travail (conditions de travail, qualité du travail, nature des missions réalisées…), soit dans tous les domaines de la vie de

l'entreprise (modes de prise de décision, recherche de nouveaux produits, relations humaines…) (Reynaud 1988).

- Individualisation des trajectoires professionnelles : depuis les années 1970, les schémas d'évolution de carrière dans les entreprises étaient uniformisés, chacun progressant dans la pyramide hiérarchique de la même façon grâce à la grille de qualifications (Pezet 2012). Dorénavant la multiplicité des projets à mener et des compétences demandées fait que les travailleurs sont de moins en moins perçus par les managers comme membres d'un groupe homogène. Les évolutions de carrière et les salaires dépendent de la performance individuelle, des capacités de chacun à s'impliquer dans l'entreprise. L'individualisation des trajectoires professionnelles affaiblit la dimension collective de la relation de travail bâtie à la fin du XIX$^{e}$ siècle et au cours du XX$^{e}$ siècle par le mouvement syndical (Andolfatto et Labbé 2011).

➢ *Du côté des travailleurs*

Enfin, du côté des travailleurs, on observe un mouvement de rejet de la société salariale fordiste. Dès la fin des années 1960, et notamment avec Mai 68, des jeunes réprouvent la routine « métro-boulot-dodo » de leurs parents. Ils supportent mal le modèle de gouvernance hiérarchique adopté par la plupart des entreprises et recherchent des formes de travail plus épanouissantes. Plus formés, ils demandent également davantage de responsabilités (Mouriaux 2006 ; Gobille 2008). En particulier, le projet, « par nature nouveau, innovant, différent » (Boltanski et Chiapello 2011, 144), porte la promesse d'un travail moins routinier et plus diversifié. Il apparaît aussi plus épanouissant parce qu'il mobilise de nombreuses compétences – techniques, administratives, relationnelles, de coordination – et permet d'en développer continuellement de nouvelles tout au long d'un parcours professionnel multiforme (Reynaud 1997 ; De Heusch, Dujardin et Rajabaly 2011). Les aspirations des travailleurs rencontrent donc partiellement les nouveaux besoins des entreprises en termes de responsabilisation, d'organisation en « mode projet » et de participation des travailleurs. Pour autant, certains travailleurs ne se contentent pas de cette autonomisation partielle concédée par les entreprises : ils recherchent à travers les expériences autogestionnaires qui fleurissent à l'époque une véritable émancipation au travail (Gobille 2008) ; d'autres se tournent vers le travail non subordonné, dont l'essor est favorisé, comme nous allons le voir à présent, par les politiques de soutien à la création d'activité et par les évolutions économiques.

### 4.3. L'essor des formes de travail non subordonné

- *Des politiques de soutien à la création d'activité*

Dans la sphère politique, les politiques de l'emploi évoluent d'une logique de dédommagement à une logique de responsabilisation des travailleurs. Dans la logique de dédommagement, le soutien aux chômeurs relevait d'un devoir de la société envers ceux à qui elle ne parvenait pas à fournir du travail. Cette idée a conduit à la création du Revenu Minimum d'Insertion (RMI) en France (Bureau et Corsani 2015). Mais, alors que le chômage progresse, l'idée que les chômeurs doivent être « actifs » dans leur quête de l'emploi, qu'il faut les « responsabiliser » et non les « assister », s'affirme. Des politiques d'accompagnement des chômeurs dans leurs recherches sont mises en place, ainsi que des politiques de soutien à la création d'entreprise (ibid.). Les travailleurs doivent se « prendre en main », adopter des « stratégies » de retour à l'emploi salarié ou créer eux-mêmes leur emploi. L'entrepreneuriat individuel devient l'un des fils directeurs des politiques de l'emploi (Giraud *et al.* 2014, 41). Il « diffuse des valeurs d'indépendance, d'autonomie, d'esprit d'entreprise qui se nourrissent des critiques du salariat » (ibid., 50). Désormais, un travailleur qui ne trouve pas d'emploi peut toujours créer son entreprise. Il n'y a pas d'excuse pour ne pas travailler. Cette évolution est liée aux politiques européennes, et en particulier à la Stratégie Européenne pour l'Emploi, qui promeut le soutien à « l'esprit d'entreprise » (ibid.). L'idéologie de l'entrepreneuriat individuel culmine avec la création du statut de la micro-entreprise en 2008 : grâce à ce statut simple et peu imposé, du moins au début, chacun peut créer facilement sa petite entreprise.

- *Externalisation du travail et développement de nouvelles activités*

Dans la sphère économique, comme expliqué précédemment, les entreprises se recentrent sur leur cœur de métier et recourent de plus en plus à la flexibilité externe et aux emplois atypiques. De ce fait, beaucoup de travailleurs qui étaient historiquement engagés en CDI à temps plein sont amenés à devenir indépendants. Ce sont souvent des consultants, des coachs, des experts, dans le domaine des ressources humaines, de la stratégie, de la finance ou de l'informatique.

En parallèle, de nouveaux secteurs économiques émergent en lien avec la réduction du temps de travail et l'augmentation des loisirs (Bologna 2016), tels que les activités du bien-être (relaxation, coaching sportif...) et du développement personnel (yoga, cours de langues...) ou les loisirs créatifs (cours de couture, cours de théâtre) et numériques (créateurs de jeux en ligne, de sites internet pour particuliers…). Cela favorise également la croissance de professions ne s'inscrivant pas dans une relation salariale traditionnelle.

### 4.4. Un flou grandissant entre salariés et indépendants

La période récente se caractérise aussi par un flou grandissant entre travailleurs salariés et indépendants. On constate des « salariés qui s'autonomisent » et des « indépendants qui se subordonnent » (Supiot 2000, 137-139).

Avec les politiques managériales d'autonomisation, des travailleurs en entreprise, principalement des cadres, bénéficient d'une autonomie importante. Ce sont par exemple des chefs de projet, des consultants ou encore des intrapreneurs, sur lesquels la direction exerce un contrôle limité : ils sont experts dans leur domaine et donc souvent plus compétents que leurs supérieurs pour prendre certaines décisions (Beaucourt et Louart 2012). Ils travaillent comme ils le souhaitent, aux horaires qui leur conviennent, éventuellement en télétravail (Capo-Chichi 2010). Parfois, ils ont un droit de regard sur les questions stratégiques liées à leurs missions et peuvent se positionner sur les projets qui les intéressent. En plus de cette autonomie, ils bénéficient de la stabilité de l'emploi et d'un salaire régulier, souvent élevé. Par exemple, pour mener à bien une mission qui leur est confiée, des chefs de projets se voient allouer un budget qu'ils peuvent utiliser à leur guise et s'entourer des personnes de leur choix. Autre exemple, dans certains cabinets de consultants, les travailleurs peuvent se positionner sur les missions qui les intéressent et sont entièrement autonomes dans la gestion et la réalisation de celles-ci.

À l'inverse, on observe des « indépendants qui se subordonnent » à des clients. Cette situation n'est pas nouvelle : depuis le Moyen-Âge, le travail non subordonné cache souvent des situations de dépendance au client. C'était le cas, par exemple, des travailleurs à façon qui étaient propriétaires de leur outil de travail mais dont le revenu dépendait d'un marchand qui leur fournissait les commandes et, parfois, la matière première. C'était aussi le cas – et ça l'est toujours aujourd'hui – de nombreux artisans qui dépendent pour leurs commandes de quelques clients. Avec la flexibilisation du travail qui mène certains travailleurs à créer leur propre activité, la tendance semble se renforcer. Dans les cas les plus extrêmes, il s'agit de situations de salariat déguisé, lorsqu'une entreprise transforme un contrat de travail salarié en un contrat commercial avec un travailleur sous statut indépendant (Everaere 2016). Grâce à cette manœuvre, elle évite le paiement des cotisations sociales et peut se séparer facilement du travailleur en cas de problème. Ce salariat déguisé, bien qu'illégal, s'étend avec la création de la micro-entreprise, statut juridique facile à créer et peu imposé, du moins durant les trois premières années : de nombreuses entreprises proposent à des travailleurs de « collaborer à plein temps » avec elles sous ce statut. Les plateformes de livraison de repas à vélo, qui mettent en relation des livreurs micro-entrepreneurs avec les restaurateurs et les clients, recourent elles aussi au salariat déguisé.

La cartographie présentée dans la sous-partie suivante a justement pour objectif de clarifier la multiplicité des situations de travail contemporaines et de montrer le caractère obsolète de la distinction entre statut salarié et statut indépendant.

### 4.5. Augmentation de la souffrance au travail

Enfin, la période récente est marquée par l'intensification de la souffrance au travail, chez les salariés comme chez les non salariés. Elle a plusieurs origines :

- Chez les travailleurs « autonomisés », l'engagement cognitif intense lié à l'importante implication subjective au travail (Dejours 2009) ;
- Chez les travailleurs « traditionnels », l'intensification des cadences liée aux exigences de rentabilité de plus en plus élevée des actionnaires. Cette intensification se répercute sur l'ensemble de la sphère productive, y compris dans les entreprises qui n'ont pas d'investisseurs extérieurs. L'intensification des cadences concerne autant les ouvriers dans les usines que les employés, comme par exemple dans les centres d'appels qui imposent des quotas d'appels aux salariés.
- L'omniprésence des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui favorisent l'ultra-connexion et empêche le repos cognitif (Munro 2012) ;
- L'individualisation des parcours professionnels qui détruit le sentiment d'appartenance à des collectifs de travail et limite les formes de solidarité (Dejours 2009). Cela concerne non seulement les travailleurs salariés, du fait de l'individualisation des schémas d'évolution de carrière, mais aussi les travailleurs non salariés qui se mettent à leur compte et qui sont isolés (De Larquier et Rieucau 2010 ; Messeghem et Sammut 2010) ;
- La perte de sens au travail du fait de l'absence de valeurs (Dejours 2009 ; Clot 2014) et de la prolifération d'emplois sans utilité sociale (reporting, évaluations…) (Graeber 2013).

## 5. Les situations de travail contemporaines : proposition de cartographie

On a vu que la période récente se caractérise par un flou grandissant entre travailleurs salariés et indépendants, avec des « salariés qui s'autonomisent » et des « indépendants qui se subordonnent » (Supiot 2000). Les statuts juridiques actuels s'avèrent insuffisants pour comprendre la multiplicité et les spécificités des situations de travail contemporaines. La cartographie suivante propose une grille d'analyse de ces situations de travail en s'appuyant sur les notions de travail non subordonné et de travail en mode projet. Pour rappel, les travailleurs non subordonnés sont des travailleurs qui souhaitent vivre de leur savoir-faire en-dehors du cadre salarial traditionnel : l'absence de subordination signifie qu'aucune structure ne leur fournit, n'organise et ne contrôle leur travail. Les travailleurs en mode projet sont des travailleurs dont l'activité est structurée en missions uniques et non répétitives (Kerzner 2000 ; De Heusch, Dujardin, et Rajabaly 2011) ; ils peuvent être subordonnés ou non subordonnés. Lorsqu'ils sont subordonnés, les projets à réaliser sont

fournis par un tiers ; lorsqu'ils ne sont pas subordonnés, ils doivent eux-mêmes rechercher ces missions. Cette distinction est cependant à nuancer : certains salariés chargés de projet sont censés trouver eux-mêmes les missions qu'ils mèneront et sont évalués en fonction du chiffre d'affaires qu'ils rapportent à leur entreprise. Ce point sera développé ci-après.

### 5.1. Les axes de la cartographie

La cartographie est construite autour de deux axes.

- *Axe horizontal*

Le lien entre le revenu et la capacité à trouver des contrats constitue le premier axe de la cartographie. Cette variable est cruciale : elle renvoie au risque économique porté par le travailleur (Dupuy et Larré 1998), c'est-à-dire au lien entre son revenu et les fluctuations de son activité. Si le montant du revenu dépend du nombre de contrats signés et du chiffre d'affaires réalisé, alors le travailleur supporte le risque économique. C'est le cas du travailleur non subordonné qui doit lui-même trouver ses opportunités de travail ; il court toujours le risque de ne pas dégager suffisamment de revenu pour vivre (manque de missions, difficulté à fixer ses prix...), sans compter les délais de paiement qui affectent la trésorerie et menacent la pérennité de l'activité. Ce n'est pas le cas du travailleur rattaché à un tiers qui lui fournit ses missions et lui assure un revenu (Menger 2002 ; Bureau et Corsani 2012).

- *Axe vertical*

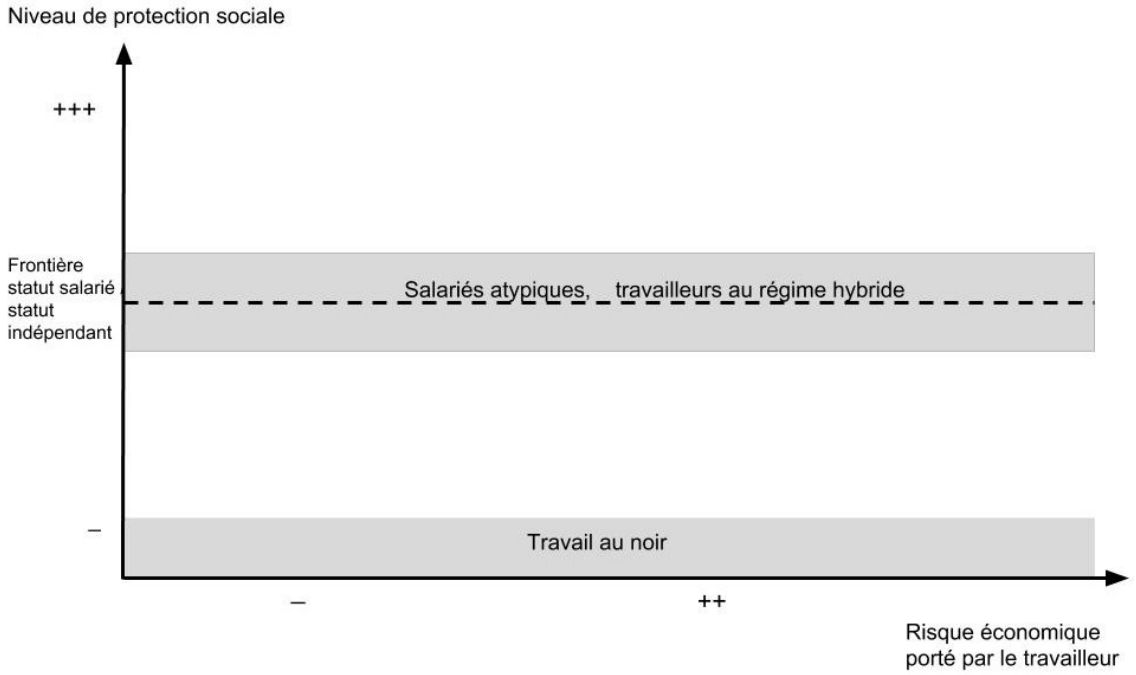
Il s'agit ensuite de se pencher sur la diversité des statuts juridiques via lesquels ces activités peuvent être exercées, tant au sein du régime indépendant (qui *présume* l'absence de lien de subordination) qu'au sein du régime salarié (qui *présume* l'existence d'un lien de subordination). L'existence ou non d'un lien de subordination présumé par le droit constitue le second axe de la cartographie. Cet axe est crucial également : il renvoie au niveau de protection sociale[2] dont bénéficie le travailleur et qui diffère selon qu'il adopte le régime indépendant ou le régime salarié (sachant qu'il existe aussi plusieurs régimes aménagés et des formes atypiques d'emploi salarié qui sont présentés ci-après). Les parcours des individus qui pratiquent le travail non subordonné et/ou au projet étant marqués par le risque économique et/ou la discontinuité, cette question de la protection sociale est fondamentale pour limiter leur précarisation.

[2] La protection sociale désigne les prestations auxquelles un individu a accès pour faire face aux risques sociaux tels que la maladie, la vieillesse, l'invalidité, le chômage ou les charges de famille ; elles prennent la forme soit d'un revenu (pensions de retraite, allocations chômage, prise en charge des soins de santé), soit de services (crèches, hôpitaux) (www.vie-publique.fr).

## 5.2. Élaboration de la cartographie

➢ *Les deux axes et les zones grises*

Figure n°12 (1) : Cartographie des situations de travail, étape 1




La présentation de la cartographie débute avec les deux variables présentées précédemment : l'axe horizontal indique le risque économique porté par le travailleur ; l'axe vertical indique le niveau de subordination présumée et de protection sociale (figure 12 (1)).

La ligne horizontale pointillée au milieu distingue le travail indépendant présumé non subordonné (en bas) qui donne accès à une protection sociale limitée et le travail salarié présumé subordonné (en haut) qui donne accès à une bonne protection sociale. L'axe vertical est une flèche qui marque un continuum, une gradation, car une « zone grise » brouille cette séparation faite par le droit. Elle inclut des régimes hybrides, où les travailleurs bénéficient d'aménagements au titre de leur secteur d'activité (arts du spectacle, horeca[3]), de leur métier (auteurs, bûcherons) ou de leur mode de fonctionnement (saisonniers, intérimaires). Souvent, ce sont soit des travailleurs qui bénéficient d'une présomption de salariat, soit des indépendants qui bénéficient de certains droits rattachés au régime salarié. Par exemple, les intermittents du spectacle en France bénéficient d'une présomption de salariat qui leur facilite l'accès aux allocations chômage. Autre exemple, les auteurs en France ont le statut d'indépendant mais bénéficient de droits liés au régime salarié : ils cotisent pour la formation et un peu pour leur retraite. Dans cette zone grise, l'accès à la

[3] HoReCa : acronyme désignant le secteur d'activités de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés

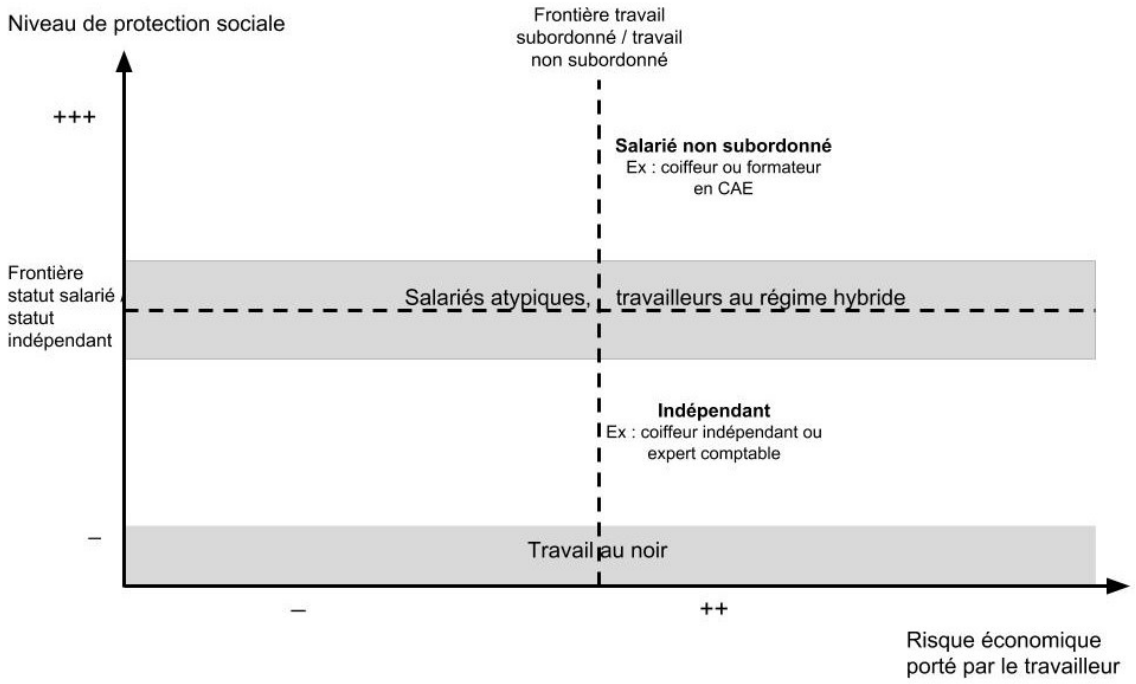
protection sociale est à un niveau « intermédiaire » entre celle dont bénéficient les salariés à temps plein et celle, plus limitée, dont bénéficient les indépendants.

Par ailleurs, du côté du régime salarié, la zone grise inclut les situations d'emploi atypique qui limitent l'accès aux droits sociaux (temps partiel, CDD, stage, intérim...) : en effet, seuls les contrats de travail à temps plein en CDI (et éventuellement en CDD s'ils s'enchaînent sans interruption) permettent de cotiser et de cumuler assez de droits pour que le travailleur soit entièrement couvert par le système de protection sociale.

Enfin, la cartographie inclut le travail au noir qui implique l'absence de protection sociale.

➢ *Le travail non subordonné*

Figure n°12 (2) : Cartographie des situations de travail, étape 2




On place une seconde ligne pointillée, verticale, qui distingue le travail subordonné, à gauche, du travail non subordonné, à droite. Du côté droit, la dépendance entre le revenu et la capacité à trouver des contrats (risque économique) est forte (++) (figure 12(2)). Deux premières situations de travail peuvent être décrites :

● **Le travailleur indépendant**. Exemples : un formateur ; un consultant qui assure une activité de conseil régulière auprès d'un ou plusieurs clients ; un expert-comptable qui fait la comptabilité de plusieurs entreprises ; un coiffeur.

● **Le salarié non subordonné**. Exemples :

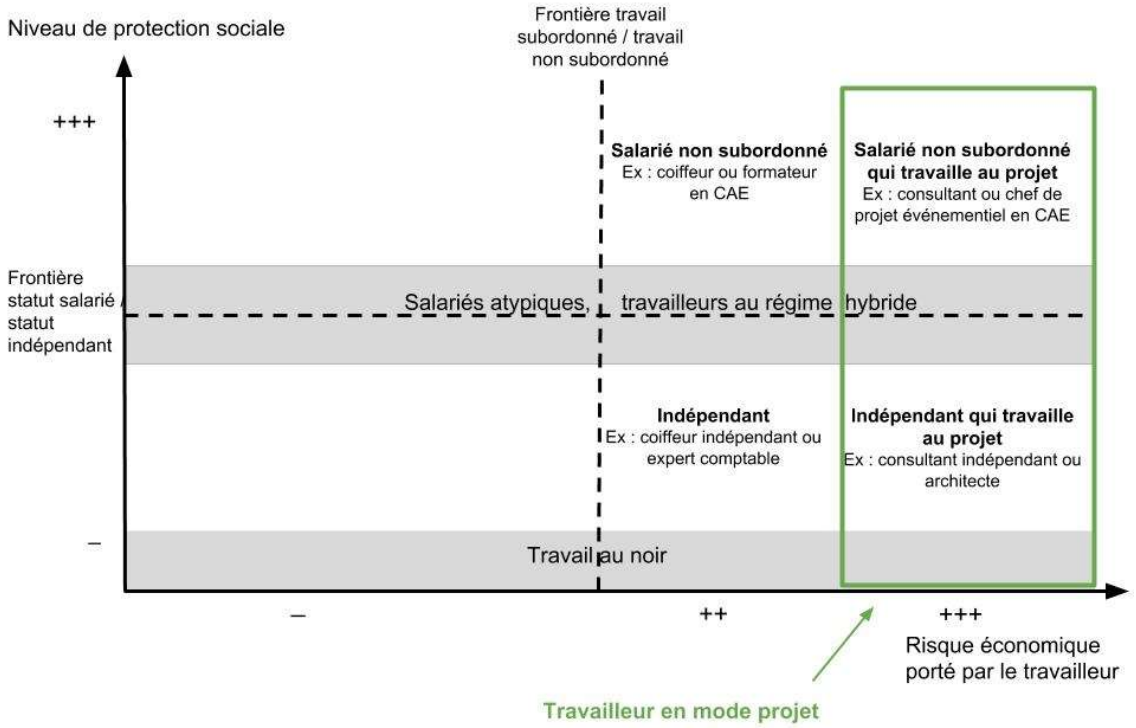
- Le consultant, le formateur ou le coiffeur décrits précédemment, exerçant cette fois en coopérative d'activité et d'emploi (CAE) ou en société de portage salarial. S'il dégage un chiffre d'affaires suffisant pour être salarié à temps plein, il bénéficie

d'une protection sociale maximale ; s'il ne parvient à se salarier qu'à temps partiel dans la CAE ou si ses CDD sont trop peu nombreux dans la société de portage salarial[4], sa protection sociale sera moindre et l'on peut considérer qu'il fait partie de la « zone grise ».

- Un voyageur intermittent placier (VRP) multicarte ayant une rémunération variable. Un VRP multicarte est un agent commercial qui prospecte pour plusieurs entreprises sous statut salarié. (Il se différencie du VRP exclusif ou monocarte, salarié d'une seule entreprise.) Il peut être rémunéré uniquement à la commission ou à partir d'une base fixe à laquelle s'ajoutent les commissions. Dans les deux cas, il supporte un risque économique important.

➢ *Le travail en mode projet*

Figure n°12 (3) : Cartographie des situations de travail, étape 3



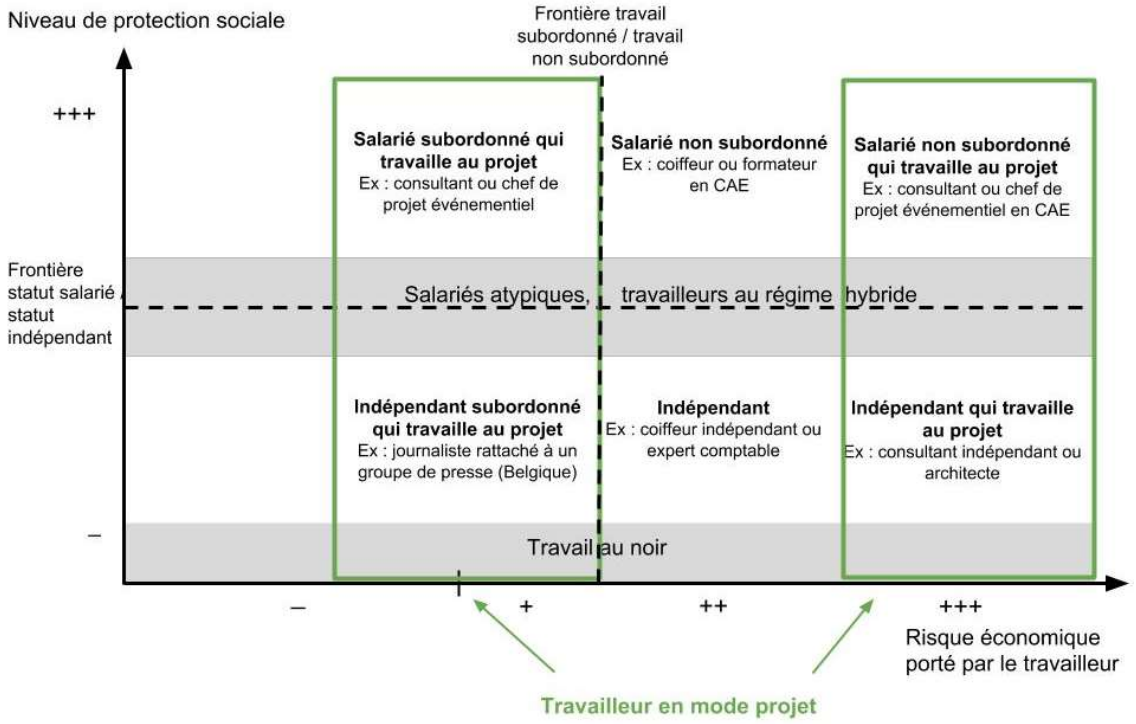

On ajoute le travail non subordonné en mode projet (ou « au projet ») (figure 12(3)). La dépendance du revenu à la capacité à trouver des contrats est forte puisque le travailleur doit lui-même trouver ses missions. En outre, par rapport à la situation précédente, l'irrégularité, la discontinuité des missions, augmentent le risque économique (+++). On distingue deux situations de travail :

● **L'indépendant qui travaille au projet**. Exemples : un consultant indépendant dont l'activité s'articule autour de missions discontinues ; un architecte.

[4] Pour rappel, les CAE font des CDI, tandis que les sociétés de portage font des CDD.

● **Le salarié non subordonné qui travaille au projet**. Exemple : ce même consultant exerçant en CAE ou en cumulant des CDD ; un chef de projet événementiel en CAE.

Figure n°12 (4) : Cartographie des situations de travail, étape 4




Puis on ajoute le travail subordonné en mode projet. Le travailleur est rattaché à un tiers qui fournit les missions (figure 12(4)). On distingue deux situations de travail :

● **L'indépendant qui travaille au projet.** L'organisation qui lui fournit le travail n'est pas son employeur. Exemples : un consultant sous statut indépendant lié à une entreprise qui le missionne sur des projets ; un journaliste indépendant rattaché à un groupe de presse en Belgique (mais pas en France où les pigistes bénéficient d'une présomption de salariat).

● **Le salarié subordonné qui travaille au projet.** L'organisation qui lui fournit le travail est son employeur. S'il est en CDI à temps plein, on est dans le cadre d'un contrat de travail salarié « classique » et le travailleur a accès à une protection sociale maximale. S'il est en situation d'emploi atypique (temps partiel, intérim, CDD...), l'accès à la protection sociale est moindre et il fait partie de la zone grise. Exemples : un chef de projet événementiel dans une entreprise « classique » ; un consultant dans un cabinet de consultants, dans un groupement d'employeurs ou dans une entreprise de travail à temps partagé (ETTP)[5] (si les missions qui lui sont confiées sont uniques, non répétitives).

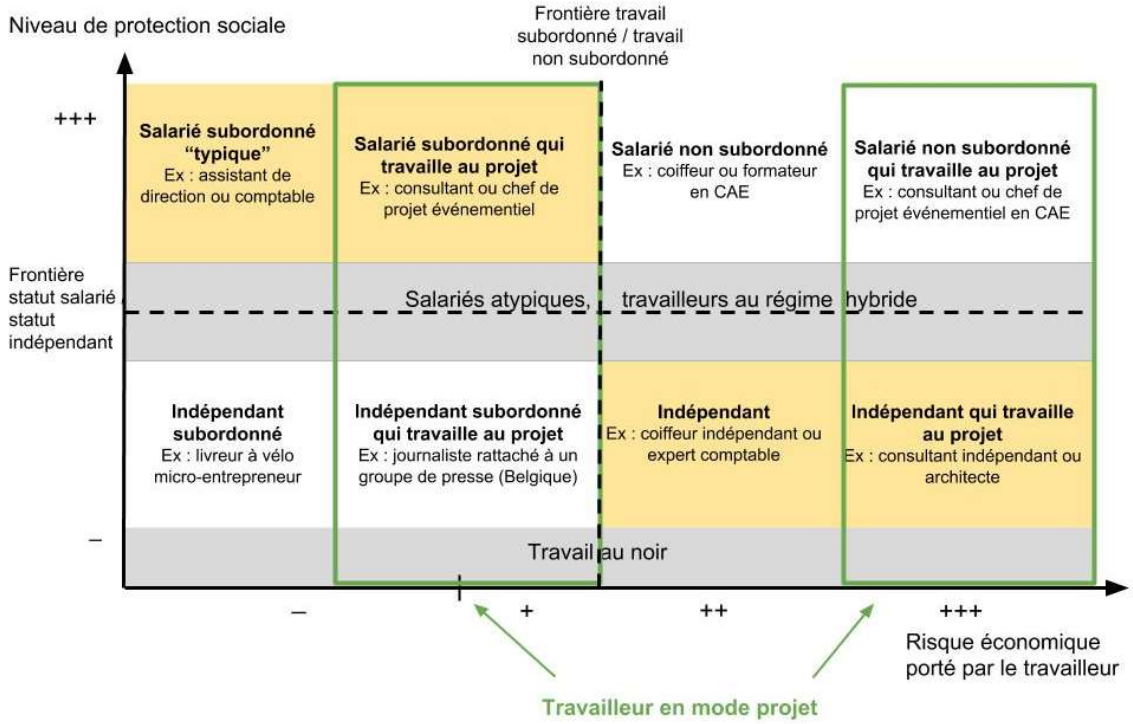
Ici, le risque économique est moindre (+) ou inexistant (-). Il est inexistant quand le tiers se charge entièrement de fournir les missions. Il existe mais de façon moins nette que

[5] Une entreprise de travail à temps partagé (ETTP) met à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens. L'ETTP salarie à temps plein les travailleurs qui sont placés à temps partiel chez ses clients. Le contrat de travail est donc signé entre le salarié mis à disposition et l'ETTP.

pour le travail non subordonné lorsque le salarié est censé trouver lui-même les missions (ou une partie des missions) à réaliser et qu'il est évalué en fonction de sa capacité à ramener du chiffre d'affaires. C'est notamment le cas de certains consultants : la plupart des sociétés de conseil tiennent une comptabilité analytique basée sur la performance de chaque salarié. Chacun doit apporter du chiffre d'affaires pour atteindre son « seuil de rentabilité », ce qui implique de rechercher des clients à qui facturer des prestations. Si à court terme, une performance moindre n'impacte pas le revenu du travailleur qui continue de percevoir le salaire indiqué dans son contrat de travail, à moyen terme l'entreprise peut le licencier s'il ne rapporte pas assez, ce qui aura une répercussion sur son revenu. À l'inverse, elle peut décider de verser des primes aux salariés les plus performants. Il existe donc un lien entre le revenu de certains travailleurs subordonnés en mode projet et leur capacité à trouver des missions, mais ce lien est moins direct que pour les travailleurs non subordonnés.

- *Les autres situations de travail*

Figure n°12 (5) : Cartographie des situations de travail, version finale




On ajoute toutes les autres situations de travail qui ne sont pas au projet et dans lesquelles le risque économique n'est pas supporté par le travailleur (-) puisqu'un tiers se charge de fournir le travail (figure 12(5)). On distingue deux situations de travail :

● **L'indépendant subordonné.** L'organisation qui lui fournit le travail n'est pas son employeur et il ne travaille pas au projet. Exemple : les livreurs à vélo micro-entrepreneurs dont le travail est fourni, organisé et contrôlé par une plateforme en lien avec les clients (économie ubérisée ou économie de plateforme)

● **Le salarié subordonné ou le salarié « typique ».** L'organisation qui lui fournit son travail est l'employeur. S'il est à temps plein, on est ici dans le cadre d'un contrat de travail salarié traditionnel et le travailleur a accès à une protection sociale maximale. S'il est en situation d'emploi atypique (temps partiel, intérim, CDD...), sa protection sociale est moindre. Exemples : tout employé en situation de subordination classique (un assistant de direction, un gestionnaire de paie, un responsable d'un service après-vente, un directeur de service...) ; un consultant ou ingénieur embauché par un groupement d'employeurs, une société de service en ingénierie informatique (SSII) ou une entreprise de travail à temps partagé (ETTP) pour assurer une activité régulière (gestion des ressources humaines, maintenance informatique…) : ici le travailleur n'est pas au projet puisque l'activité est relativement uniforme.

Enfin, on indique en jaune les situations de travail qui correspondent au travail « typique », dans lequel on peut inclure le salariat à temps plein en CDI et la figure traditionnelle de l'indépendant. Toutes les autres situations correspondent potentiellement à des « zones grises » du travail (Supiot 2000). On réalise alors mieux le caractère obsolète des catégories de travail traditionnelles.

### 5.3. La combinaison de plusieurs situations de travail

Il est important d'utiliser l'expression de « situations de travail » et non celle de « catégorie de travailleur ». En effet, cette dernière semble induire que chaque travailleur peut être positionné dans une case et y rester. Or, un travailleur peut très bien pratiquer ce qu'Emmanuelle Reynaud (2007) nomme le « bricolage institutionnel » qui consiste à combiner divers statuts juridiques pour réaliser ses activités professionnelles. Le travailleur peut se trouver ponctuellement dans une situation et ensuite passer à une autre, ou bien en cumuler plusieurs en même temps. Dans ce dernier cas, il s'agit de pluriactivité, c'est-à-dire du cumul simultané soit de plusieurs activités salariées (multisalariat), soit de plusieurs activités non salariées, soit d'activités salariées et non salariées (Mouriaux 2006 ; Vilette 2008).

Le bricolage institutionnel peut être une stratégie subie en attendant l'accès à une seule et même situation de travail ou il peut s'agir d'une démarche « qui permet au professionnel une sécurisation de son parcours professionnel par diversification des risques en même temps que la diversification de son réseau de partenaires et de commanditaires. (…) La pluriactivité et le bricolage institutionnel sont ici structurels et non transitoires » (Reynaud 2007, 304).

### 5.4. Les organisations impliquées dans la relation de travail

La cartographie montre qu'un certain nombre d'organisations aux fonctions variables interviennent dans la relation de travail : CAE, groupements d'employeurs, cabinets de prestations… On peut mettre en évidence quatre types d'organisation que l'on classe en fonction de deux critères : la vocation de la structure à fournir le travail et la vocation de la structure à donner accès au statut salarié. Pour faire le lien avec la cartographie (cf. figure n°12), aux situations de travail subordonné correspondent des organisations qui ont vocation à fournir le travail, et inversement. Et aux situations de travail salarié correspondent des organisations qui donnent accès au salariat, et inversement.

Tableau n°10 : Organisations impliquées dans la relation de travail

| | | Frontière travail subordonné / travail non subordonné | |
|---|---|---|---|
| | | **Fournit le travail** | **Ne fournit pas le travail** |
| | **Donne accès au salariat** | *Cas n°1*<br>- Entreprises « traditionnelles »<br>- Groupements d'employeurs<br>- Cabinets de prestations (ingénierie, informatique…), entreprises de travail à temps partagé (ETTP)<br>- Sociétés d'intérim | *Cas n°2*<br>- Sociétés de portage salarial<br>- Coopératives d'activité et d'emploi (CAE) |
| Frontière statut salarié / statut indépendant | | Salariés atypiques, | travailleurs au régime hybride |
| | **Ne donne pas accès au salariat** | *Cas n°3*<br>- Plateformes de mise en relation client / prestataire (type Uber)<br>- Groupes de presse qui commandent des piges à des journalistes indépendants (Belgique) | *Cas n°4*<br>- Cabinets de travailleurs libéraux : avocats, architectes |
| | | Travail au noir | |

Les travailleurs rattachés à des organisations qui leur fournissent le travail n'ont pas à prospecter pour trouver leurs contrats. Ces organisations peuvent être leur employeur et leur donner accès au statut salarié : c'est le cas n°1. Pour autant, cela ne veut pas dire que le travailleur s'inscrit d'emblée dans le modèle salarial « classique » : c'est seulement dans les entreprises « traditionnelles » que la structure qui emploie se confond avec celle qui fournit, organise et contrôle le travail. Dans les autres cas, ce sont les entreprises clientes (ou membres, dans le cas des groupements d'employeurs) qui fournissent le travail, tandis que le rôle de la structure employeuse dans l'organisation et le contrôle de celui-ci est variable, si ce n'est flou (Charles-Pauvers 2002 ; Pichault et Rorive 2007 ; Dietrich et Lozier 2011). Par ailleurs, dans les cabinets de prestations et les sociétés d'intérim, la rémunération varie en fonction de la quantité de travail fournie au travailleur. Enfin, même dans les entreprises « traditionnelles », on constate l'effritement du modèle salarial « classique » avec l'autonomisation de salariés (cf. partie 4 de ce chapitre). On voit donc que, même dans ce cas n°1 qui correspond en théorie au salariat traditionnel, ce modèle est remis en question.

Dans le cas n°2, l'organisation donne accès au statut salarié sans fournir le travail : c'est au travailleur de prospecter pour trouver des contrats. C'est le cas des sociétés de portage salarial et des CAE. On est clairement ici en-dehors de la relation salariale « classique » : le lien de subordination au fondement du contrat de travail est remis en cause par l'autonomie du salarié dans l'organisation de son activité et par le lien étroit entre son revenu et sa capacité à trouver des contrats. Ce lien de subordination purement juridique, dissocié d'un lien de subordination effectif, est concédé par le droit depuis la loi Hamon de 2014 qui reconnaît le statut d'entrepreneur-salarié en CAE et par l'ordonnance du 2 avril 2015 relative au portage salarial.

Dans le cas n°3, l'organisation fournit le travail sans donner accès au statut salarié. Il s'agit généralement de plateformes qui mettent en relation des clients avec des prestataires sous statut indépendant, comme par exemple Uber (qui fournit des clients à des chauffeurs) ou Deliveroo (qui fournit des clients à des livreurs). Ces situations relèvent de l'économie de plateforme (ou « ubérisée ») et sont synonymes de salariat déguisé, puisque les travailleurs ont un statut indépendant alors que le travail est fourni, organisé et contrôlé par un tiers. Un autre exemple est celui de certains journalistes belges indépendants, rattachés à un groupe de presse qui leur commande des piges.

Le cas n°4 inclut divers cabinets de professions libérales (architectes, avocats) qui juridiquement sont exclues du salariat. La vocation de ces organisations n'est pas de fournir du travail à leurs membres, mais plutôt de leur permettre de s'associer et de mutualiser leurs ressources (ce qui n'exclut pas qu'un travailleur puisse trouver des contrats via les démarches de prospection de son cabinet).

## 6. Deux remarques conclusives

### 6.1. Les évolutions que l'on observe actuellement sont-elles inédites ?

La cartographie montre que les formes de travail contemporaines sont extrêmement diverses. Qu'il s'agisse du travail non subordonné, en mode projet, flexibilisé ou encore autonomisé, on parle souvent de « nouvelles formes » de travail. Les perspectives historiques présentées dans cette partie en nuancent le caractère novateur. On peut rappeler que le rejet du salariat était la norme jusqu'au début du XX$^{e}$ siècle : il était considéré comme une condition transitoire, voire était méprisé. Ce n'est qu'ensuite que les revendications ouvrières se sont construites autour de l'accès à l'emploi et aux droits rattachés à celui-ci. De même, l'aspiration à des formes de travail plus diversifiées, au travail au projet, à la pluriactivité, fait écho aux formes de pluriactivité et à l'irrégularité du travail que l'on observe jusqu'au milieu du XX$^{e}$ siècle. Auparavant, c'était les ouvriers les plus qualifiés qui s'offraient le luxe de la mobilité en changeant régulièrement d'employeur. La stabilité du travail n'a constitué une revendication ouvrière qu'à partir du XX$^{e}$ siècle et surtout durant sa seconde moitié.

En outre, la dépendance économique et la subordination déguisée ont toujours existé, même s'il est possible qu'elles connaissent un regain aujourd'hui avec le régime de la micro-entreprise (Levratto et Serverin 2009). De même, la sous-traitance est une pratique répandue au XIX$^{e}$ siècle avec le tâcheronnage par lequel un entrepreneur sous-traite à un tâcheron l'ensemble d'une commande à réaliser (Supiot 2016).

Bien sûr, il est impossible de dire que les formes contemporaines de travail constituent un retour en arrière car la société d'aujourd'hui n'a rien à avoir avec celle du XVIII$^{e}$ et du XIX$^{e}$ siècles. Néanmoins ce retour historique permet de nuancer le postulat que nous assistons ces dernières décennies à quelque chose de totalement nouveau.

### 6.2. Assiste-t-on à la disparition de la société salariale ?

Bien qu'il ne faille pas minorer l'importance des phénomènes décrits plus haut, il faut aussi manier avec précaution les déclarations sur la mort de la société salariale (Supiot 2016). D'une part, ces discours existent depuis le début des années 1980 et leurs prédictions n'ont toujours pas été réalisées. D'autre part, ils sont souvent « l'expression d'un choix de nature idéologique » (Castel 1995, 748-749) et non pas des observations scientifiques : ils reflètent un positionnement politique défavorable à la société salariale et aux protections qu'elle apporte. Ils idéalisent un modèle de société où toutes les activités de travail seraient régies par des rapports contractuels entre clients et prestataires. Ce modèle de société était porté par les premiers libéraux au sortir de la Révolution française : ils s'imaginaient qu'une fois les corporations abolies, la société pourrait fonctionner harmonieusement à travers la rencontre sur le marché entre des individus libres vendant leur force de travail et des donneurs d'ordre. Or, la construction du système de protection sociale à partir de la seconde moitié du XIX$^{e}$ siècle montre bien qu'une telle société est source de désagrégation sociale et qu'il est nécessaire de mettre en place des formes de protection face au « tout marché » (Polanyi 1944). Par contre, ce qui semble réellement nouveau selon Michel Foucault, c'est l'hégémonie de l'idéologie néolibérale – qui est loin d'être une réactivation de la pensée libérale classique – et la prédominance de la figure de l'individu-entrepreneur dans l'ensemble des activités humaines (2004). La seconde partie de ce chapitre revient sur l'analyse foucauldienne de la société (néo)libérale.

# PARTIE 2 : Le travail à l'ère (néo)libérale

Cette partie retrace l'histoire du libéralisme et du néolibéralisme. Elle s'appuie principalement sur le cours *Naissance de la biopolitique* de Michel Foucault (2004) tout en recourant de façon ponctuelle à d'autres auteurs pour compléter la réflexion. Il existe d'autres grilles d'analyse du néolibéralisme (Audier 2012), mais l'intérêt de celle de Michel Foucault est qu'elle détaille l'émergence et les caractéristiques de la figure de l'individu-entrepreneur qui sera mise en perspective, dans le chapitre suivant, avec celle du travailleur non subordonné en coopérative d'activité et d'emploi.

Cette partie examine l'émergence de cet individu-entrepreneur néolibéral à la lumière des différentes formes de gouvernementalité qui ont façonné notre société depuis le XVI^e^ siècle :

1. *Gouvernementalité monarchique et gouvernementalité de la raison d'État*
2. *Gouvernementalité libérale*
3. *Gouvernementalité néolibérale*

La gouvernementalité désigne la manière dont les conduites des individus sont gouvernées, pilotées (Foucault 2004). Elle n'est pas nécessairement incarnée par un individu ou un groupe d'individus : elle peut certes être exercée par un souverain ou par le gouvernement d'un État, mais elle peut aussi être plus diffuse et opérer par le biais de discours, de cultures et de pratiques – c'est le cas de la gouvernementalité néolibérale. Les gouvernementalités sont apparues successivement sans se substituer les unes aux autres : elles cohabitent. Chacune d'entre elles s'accompagne de dispositifs de contrôle et de sanction.

- *Résumé*

Le libéralisme est un art de gouverner qui émerge au XVIII^e^ siècle et a pour origine une méfiance envers l'interventionnisme étatique. Il s'appuie sur le principe du « moindre État », c'est-à-dire sur le soupçon que l'État gouverne trop et empêche un certain nombre de mécanismes « naturels » (économiques, sociaux…) de réguler la société. Le libéralisme *économique* découle de ce principe du moindre État. Ses théories se basent principalement sur le postulat qu'il existe un marché régi par des mécanismes naturels avec lesquels il ne faut pas interférer. Dans le régime libéral, l'intervention étatique consiste principalement à gérer les populations – leur éducation, leur santé, leur sécurité – de façon à laisser le plus de place possible au fonctionnement naturel du marché. Cette approche gestionnaire des populations, destinée à favoriser l'essor du libéralisme, s'appelle la « biopolitique ». Elle s'implante au cours du XVIII^e^ siècle.

Au cours du XX^e^ siècle, un tournant majeur s'opère avec la montée du néolibéralisme : il ne s'agit plus de limiter l'interventionnisme étatique, mais au contraire d'intervenir activement pour créer les conditions optimales de fonctionnement d'une société gouvernée

par les lois du marché. En particulier, le gouvernement néolibéral doit intervenir sur l'identité des individus pour rendre leur comportement compatible avec les mécanismes de marché. L'individu néolibéral type est un « entrepreneur de lui-même », une mini-entreprise, qui conduit l'ensemble de ses activités à partir de calculs coûts-bénéfices.

## 1. Gouvernementalité monarchique et gouvernementalité de la raison d'État

La gouvernementalité monarchique domine au Moyen-Âge. Elle est fondée sur le pouvoir du souverain, représentant de Dieu sur Terre, et prend la forme de lois qui ont pour objectif le respect des préceptes divins, l'exercice des droits féodaux et la prévention des révoltes. Elle implique une relation paternaliste entre le souverain et ses sujets, le premier ayant pour rôle d'assurer le salut des seconds dans l'au-delà.

La seconde forme de gouvernementalité, la raison d'État, se développe à partir du XVI^e^ siècle, parallèlement à la gouvernementalité monarchique. Elle prend pour acquis l'existence de l'État et la nécessité qu'il soit le plus puissant possible. Autrement dit, alors que le souverain est légitime parce qu'il incarne la volonté de Dieu sur Terre et assure le salut de ses sujets, l'État tire sa légitimité de son existence même. L'État est un fait, et « il n'existe que pour lui-même, par rapport à lui-même » (Foucault 2004, 6). Avant qu'il ne prenne la forme d'une gouvernementalité, l'État n'avait pas d'existence. La gouvernementalité de la raison d'État s'appuie sur trois grands principes :

1. *Le mercantilisme.* Il désigne une organisation de la production et des échanges qui vise à accroître la puissance de l'État, notamment par l'accumulation monétaire.
2. *Un principe d'auto-limitation de la puissance de chaque État à l'échelle européenne.* L'objectif est de maintenir, grâce à l'appareil diplomatico-militaire, un certain équilibre des puissances entre les États afin de prévenir toute tendance impérialiste.
3. *Un principe d'intervention illimitée à l'intérieur de chaque État.* La gestion intérieure de chaque État – qui prend la forme de « traités de police » – peut faire l'objet d'une intervention illimitée. Cette illimitation intérieure se justifie au nom de l'auto-limitation extérieure : elle permet à chaque État de rester puissant et de ne pas se retrouver en position d'infériorité par rapport aux autres. Néanmoins, le développement du droit constitue un garde-fou face à de potentielles dérives. Cette forme de gouvernementalité considère donc que l'on gouverne toujours trop peu, qu'il y a toujours des choses qui échappent à l'État et qu'il faudrait davantage encadrer. Si le mercantilisme encourage la production et les échanges afin d'enrichir l'État, les marchés restent plus que jamais encastrés dans le système social et sont extrêmement régulés. Cette analyse de Michel Foucault est proche de celle de Karl Polanyi (1944) qui constate qu'à cette époque, l'État prend en charge un grand nombre de réglementations et organisations administratives qui auparavant relevaient des municipalités, et en crée de nouvelles.

Sous la gouvernementalité monarchique et sous la raison d'État, le pouvoir et le contrôle s'expriment principalement à travers des lois et des sanctions. La sanction est l'expression de la puissance du souverain ou de l'État en réponse à la violation de la loi (Foucault 2004 ; Le Texier 2011). En particulier, le supplice est « la manifestation du souverain lui-même » qui intervient directement sur le corps du criminel qui a non seulement lésé d'autres individus, mais a aussi « atteint le souverain dans le corps même de sa puissance » (Foucault 2004, 47).

## 2. Gouvernementalité libérale

Tandis que la raison d'État est sous-tendue par l'idée que l'on gouverne toujours trop peu, le libéralisme, au contraire, se base sur le soupçon que l'on gouverne toujours trop. Cette nouvelle forme de gouvernementalité se diffuse au XVIII^e^ siècle. Pour Michel Foucault, cette « raison du moindre État » ne s'inscrit pas en rupture avec la raison d'État, comme l'affirme Karl Polanyi (1944), mais dans sa continuité : elle considère en effet que le meilleur moyen d'assurer l'enrichissement de l'État et l'équilibre des pouvoirs avec les autres pays, c'est d'éviter toute intervention excessive du gouvernement dans les affaires intérieures. Cette évolution est liée au développement de théories considérant qu'il existe un certain nombre de régularités, de mécanismes « naturels », qui réguleraient la société, et que l'État devrait respecter pour que tout fonctionne pour le mieux.

Le libéralisme et sa « raison du moindre État » vont s'exprimer à travers l'économie de marché et à travers un cadre juridique favorable au jeu économique. Autrement dit, le libéralisme économique, basé sur l'économie de marché, et le libéralisme juridique, basé sur la société de sujets de droits, ne sont pas à l'origine de la gouvernementalité libérale : ils découlent de celle-ci. Ils sont postérieurs et non antérieurs à l'idée de libéralisme. Ils sont apparus comme des moyens efficaces pour contrôler l'interventionnisme des gouvernements. Ainsi le libéralisme aurait pu prendre d'autres formes : celles qu'on lui connaît ne constituent que certaines des modalités potentielles de sa mise en œuvre.

### 2.1. Les trois piliers du libéralisme

La gouvernementalité libérale prend appui sur trois piliers : l'économie de marché, l'utilitarisme et le développement économique illimité au sein d'un marché mondial.

- *Premier pilier : l'économie de marché*

L'économie de marché est au cœur de la gouvernementalité libérale. Le libéralisme s'appuie sur le principe que le gouvernement ne doit pas interférer avec les mécanismes naturels qui régulent la société. Parmi ceux-ci, les mécanismes du marché prennent une place centrale par rapport aux autres parce qu'ils constituent « l'étalon de vérité » à partir duquel l'action

du gouvernement est évaluée. En effet, le libre fonctionnement du marché assure la formation de prix qui correspondent à l'équilibre entre offre et demande. À ce titre, ces prix sont considérés comme « naturels » ou « vrais » et le marché devient un nouveau « régime de véridiction ». Il s'agit d'un tournant par rapport à la vision des prix et du marché qui prévalait au Moyen-Âge : le marché était alors considéré comme un lieu de *juridiction* et non de *véridiction*. Le gouvernement y intervenait pour fixer des prix justes, c'est-à-dire des prix qui permettaient à la fois au consommateur d'acheter et au producteur de tirer un revenu. Le prix de certains produits était fixé de façon à ce que l'ensemble de la population y ait accès. Avec le libéralisme, il n'est plus question de prix « justes » mais de prix « vrais », ou plutôt considérés comme tels dans le régime libéral. Ce régime de véridiction introduit une nouvelle manière de distinguer ce qui est vrai de ce qui est faux en prenant appui sur le marché. Il permet d'évaluer l'interventionnisme étatique : celui-ci est considéré comme correct ou erroné s'il respecte ou non les mécanismes naturels du marché. Cette centralité nouvelle de la sphère économique a également été décrite par Karl Polanyi (1944) : auparavant, le marché était encastré dans la société, c'est-à-dire qu'il ne constituait que l'une des multiples facettes de la vie sociale et était, comme toutes les autres activités humaines, soumis aux traditions et aux réglementations. Désormais, la vision du marché comme un organisme auto-régulé véhicule l'idée que la sphère économique fonctionne de façon indépendante. Le libéralisme doit procéder au « désencastrement » de la sphère économique du reste de la vie sociale afin d'assurer le fonctionnement naturel de cet organisme.

- *Deuxième pilier : l'utilitarisme*

L'utilitarisme, ou l'intérêt général, est le second grand principe de la gouvernementalité libérale. Il consiste, pour l'État, à toujours se poser la question de l'utilité de son interventionnisme : « est-ce utile, à quoi [est-ce] utile, dans quelles limites est-ce utile, à partir de quoi [cela] devient inutile, à partir de quoi [cela] devient nuisible ? » (Foucault 2004, 42) ; ou encore : « quelle est la valeur d'utilité […] de toutes les actions du gouvernement dans une société où c'est l'échange qui détermine la vraie valeur des choses ? » (ibid., 48). Le libéralisme introduit dans la rationalité gouvernementale des considérations sur les coûts et bénéfices de l'interventionnisme pour la société. C'est une évolution importante par rapport aux gouvernementalités précédentes. En effet, sous la gouvernementalité monarchique, le souverain intervient en tant que représentant de Dieu, au nom des lois divines et des droits de féodalité ; sous la raison d'État, l'État est légitime, de par son existence même, d'intervenir dans tous les aspects de la gestion intérieure. Dans ces deux gouvernementalités, la question de l'utilité de l'intervention, de sa pertinence en termes d'intérêt général, ne se pose pas, encore moins à travers un calcul coûts/bénéfices.

L'évolution du système pénal illustre bien cette évolution. Jusqu'au XVIII$^{e}$ siècle, chaque loi a pour corollaire une sanction qui est l'expression de la puissance du souverain ou

de l'État en réponse à la violation de la loi (Foucault 2004 ; Le Texier 2011). Avec le libéralisme se diffuse l'idée que la sanction doit être utile à la société, c'est-à-dire qu'elle doit protéger les individus et faire baisser le taux de criminalité, avec comme objectif de fournir un cadre sécurisé à l'économie de marché. On constate alors un adoucissement des peines : le gouvernement réalise que la violence de certaines d'entre elles n'a pas d'intérêt pour la société, voire qu'elle a un coût important, et qu'il peut aussi être dans l'intérêt général de « rééduquer » ceux qui ne respectent pas la loi (Foucault 2004).

- *Troisième pilier : le développement économique illimité*

Le troisième pilier de la gouvernementalité libérale est le développement économique illimité au sein d'un marché mondial. Il s'agit là aussi d'une évolution majeure par rapport à la raison d'État qui prône l'auto-limitation de la puissance des États à l'échelle européenne. La raison d'État considère les échanges internationaux comme un « jeu à somme nulle » (Foucault 2004, 54) car, la quantité de richesses étant fixe, l'enrichissement des uns entraîne nécessairement l'appauvrissement des autres. Le libéralisme considère au contraire que les échanges constituent un « jeu illimité » où l'enrichissement des uns permet l'enrichissement des autres, grâce au mécanisme de la main invisible. Le « terrain de jeu » doit donc être étendu au monde entier au nom de la libre concurrence, pour que l'enrichissement soit maximal. (Pour autant, il ne faut pas associer le libéralisme à la colonisation, qui lui est antérieure, ni à l'impérialisme, qui lui est postérieur.)

On peut résumer cette présentation du libéralisme en le comparant à la raison d'État, via le tableau ci-dessous :

Tableau n°11 : Raison d'État et libéralisme

| | Raison d'État | Raison du moindre État (libéralisme) |
|---|---|---|
| **Mot d'ordre** | « L'État gouverne trop peu » | « L'État gouverne trop » |
| **Source de légitimité de l'interventionnisme étatique** | L'existence même de l'État | Le respect du fonctionnement naturel du marché |
| **Modalités d'organisation de la production et des échanges (1er principe phare)** | Mercantilisme | Économie de marché |
| **Gestion des affaires intérieures (2ème principe phare)** | Interventionnisme illimité | - Auto-limitation gouvernementale<br>- Utilitarisme |
| **Gestion des affaires extérieures (3ème principe phare)** | - Auto-limitation gouvernementale<br>- Objectif : équilibre des puissances à l'échelle européenne<br>→ « L'enrichissement des uns fait l'appauvrissement des autres » | - Développement économique illimité<br>- Objectif : enrichissement mutuel<br>→ « L'enrichissement des uns fait l'enrichissement des autres » |

## 2.2. La liberté sous la gouvernementalité libérale

L'origine étymologique commune à la liberté et au libéralisme peut laisser penser qu'un régime libéral donne plus de place à la liberté des individus. Pourtant, l'association entre les deux concepts est complexe et paradoxale.

- *La liberté n'existe pas en-dehors du libéralisme*

Soulignons d'abord que cette liberté dont il est question dans la gouvernementalité libérale, cette liberté que l'on associe aux droits fondamentaux, à la citoyenneté, à la liberté de produire et d'acheter, n'a strictement aucun sens en-dehors du système de pensée libéral. De la même façon qu'il est anachronique de parler de l'État avant l'émergence de la raison d'État, il est anachronique de parler de cette liberté avant l'émergence du libéralisme. Les formes de gouvernementalité créent les objets à partir desquels elles fonctionnent : ceux-ci ne leur précèdent pas. La liberté ne préexiste pas à un libéralisme qui cherche à lui donner plus de place. Les individus avant le libéralisme n'étaient pas moins libres que les individus du libéralisme, tout simplement parce qu'à l'époque, cette liberté et cette non-liberté n'existaient pas. « Le libéralisme, ce n'est pas ce qui accepte la liberté. Le libéralisme, c'est ce qui se propose de la fabriquer à chaque instant » (Foucault 2004, 66). L'État dans la gouvernementalité libérale a créé cette liberté dont la protection est le fondement de son interventionnisme.

- *La liberté existe à travers le contrôle*

Paradoxalement, l'implantation du libéralisme s'accompagne de la mise en place de dispositifs de surveillance, d'encadrement et de sécurité censés protéger la liberté. L'État devient le « gestionnaire » de la liberté : il l'encadre, l'organise, la contrôle (Munro 2012). Ces dispositifs prennent de multiples formes.

Un premier dispositif de gestion de la liberté par l'État est le développement de l'appareil juridico-administratif. Celui-ci produit un ensemble de lois et de règlements qui définissent les droits des individus, les modalités de contractualisation entre les agents économiques, les règles assurant la concurrence et empêchant la formation de monopoles etc. Il se charge également de l'implémentation de ces règles, s'assure qu'elles sont respectées et juge les contentieux. Le droit est, comme l'économie de marché, l'un des piliers de la gouvernementalité libérale. Là aussi, l'analyse de Michel Foucault est similaire à celle de Karl Polanyi (1944) qui constate que l'implantation du libéralisme s'accompagne paradoxalement d'une intervention massive de l'État et de la croissance de l'administration.

Cet interventionnisme a pour objectif d'abroger les règles anciennes, d'en produire de nouvelles permettant au marché d'être « libre », et de réguler et contrôler l'ensemble.

Les autres dispositifs de gestion de la liberté forment ce que Michel Foucault nomme la « biopolitique ». Elle désigne la politique de gestion des populations destinée à favoriser l'essor du libéralisme. Ce terme « biopolitique » renvoie à la perception de la population comme un organisme régi par des mécanismes naturels et dont il faut faciliter la régulation (Pezet 2004 ; Munro 2012). La biopolitique inclut, d'une part, un interventionnisme social pour garantir la santé, l'hygiène, l'éducation ou encore la mobilité de cette population. Par exemple, le mouvement hygiéniste qui se déploie au XVIII$^{e}$ siècle face aux conditions de vie des ouvriers, a pour objectif d'éradiquer l'insalubrité et la grande misère, foyers de maladies et de criminalité incompatibles avec la croissance du libéralisme (cf. partie précédente). De même, l'essor du système éducatif assure la formation de la main d'œuvre qui peut répondre à la demande de travail et assurer ainsi le bon fonctionnement du marché du travail.

D'autre part, la biopolitique inclut des techniques de 1) surveillance, 2) discipline et 3) sécurité. Le paradoxe liberté/contrôle y est particulièrement visible.

- *La surveillance.* Elle passe par le recours à des études statistiques (sur la pauvreté, la santé, le crime…), des recensements et des classifications, toujours d'actualité de nos jours. Ils permettent de mieux connaître la population sur laquelle le gouvernement agit. Le libéralisme n'est pas incompatible avec une surveillance totale, absolue, de la population, incarnée par le concept de panoptique de Jeremy Bentham. Au contraire, avec cette surveillance illimitée, il est possible de savoir tout ce qui se passe et d'intervenir uniquement lorsque les mécanismes naturels qui régulent la société se grippent.
- *La discipline.* Elle passe par l'utilisation de techniques d'encadrement des comportements. La multiplication des hôpitaux, des asiles et des prisons témoigne d'une volonté gouvernementale de gérer et d'encadrer les individus qui pourraient s'avérer « nocifs » au fonctionnement de la société libérale. Cette analyse de la discipline est l'objet de l'ouvrage *Surveiller et punir* de Michel Foucault (2008).
- *La sécurité.* Elle passe par le développement de la police qui assure la protection des citoyens, des entreprises et des échanges (Foucault 2004 ; Le Texier 2011). Elle passe également par l'encadrement des individus « nocifs » dans les prisons, les asiles et les hôpitaux, comme évoqué ci-dessus.

Le contrôle de la liberté ne s'exerce pas qu'au niveau de l'État. Si Michel Foucault parle de gouvernementalité et non de gouvernement, c'est bien parce qu'il considère que les conduites des individus peuvent être gouvernées par plusieurs types d'acteurs. En particulier, au XIX$^{e}$ siècle, la biopolitique est aussi menée par les chefs d'entreprise, via le patronage. Celui-ci prend trois formes principales : l'assistance aux indigents, la création d'institutions d'épargne et de prévoyance et l'encadrement des ouvriers (Castel 1995). L'assistance aux indigents a pour but d'éviter une misère excessive qui, comme l'insalubrité, est source de criminalité, de maladies ou encore de désordres sociaux. Les institutions

d'épargne et de prévoyance ont pour but de garder une main d'œuvre en bonne santé mais aussi de lui inculquer les valeurs puritaines liées à l'épargne et à la frugalité. Enfin l'encadrement des ouvriers passe par la discipline dans les usines. Celle-ci est assurée par l'application de règlements particulièrement stricts et par le recours au livret ouvrier, « nécessaire à l'embauche, passeport auprès des autorités de police » et qui « porte les dettes contractées par l'ouvrier auprès de son ancien patron » (Castel 1995, 414). Ce livret dissuade les ouvriers de ne pas se plier à l'autorité hiérarchique. Certains patrons vont plus loin et créent des villes-usines, comme celle de la famille Schneider dans le Creusot, « institutions totales » qui prennent en charge l'ensemble de l'existence des ouvriers (ibid., 411). L'encadrement des ouvriers a pour but de fixer la main d'œuvre, de garantir la discipline au travail et la paix sociale, et ainsi d'assurer le bon fonctionnement du système économique (ibid.).

Qu'ils viennent de l'État ou des chefs d'entreprise, tous ces dispositifs de gestion de la liberté montrent que le libéralisme se situe toujours dans un équilibre instable entre, d'un côté, le principe du moindre État et le respect des lois « naturelles » du marché, et, de l'autre, un nécessaire interventionnisme.

- *Le point de vue de Karl Polanyi*

Le point de vue de Karl Polanyi (1944) sur l'interventionnisme étatique diffère quelque peu de celui de Michel Foucault. Il le présente moins comme le moyen de fournir le cadre adapté à la croissance du libéralisme que comme une réponse de l'État à la désagrégation sociale provoquée par le libéralisme. En effet, le libéralisme suppose de subordonner toute la société au libre fonctionnement du marché. Ce faisant, il rejette toutes les traditions, les valeurs, les formes de solidarité qui assurent la cohésion d'une communauté, menaçant la société de délitement. Il considère les travailleurs comme des marchandises qui, au même titre que les matières premières ou les machines, constituent des ressources permettant de produire et de faire du profit. Le marché « ne [peut] exister de façon suivie sans anéantir la substance humaine et naturelle de la société, sans détruire l'homme et sans transformer son milieu en un désert » (Polanyi 1944/1983, 22). C'est pourquoi la progression du libéralisme a pour corollaire des mouvements de résistance de la population (révoltes, grèves…), dont le plus emblématique en France est la révolution de 1848. L'interventionnisme étatique constitue une réponse à ces résistances. Le droit du travail et la protection sociale ont pour objectif de protéger les travailleurs face à un système qui les considère comme des ressources exploitables à merci. La protection sociale vise aussi à récréer au niveau national les formes de solidarité qui existaient au niveau communautaire (village, territoire) (Polanyi 1944 ; Castel 1995).

Toutefois, Michel Foucault et Karl Polanyi s'accordent sur le fait que toute l'histoire du libéralisme, du XVIII$^{e}$ jusqu'au milieu du XX$^{e}$ siècle, peut être analysée au prisme de cet équilibre impossible entre le respect des lois du marché et un nécessaire interventionnisme.

Cet équilibre impossible a abouti à des crises politiques et économiques. Pour Karl Polanyi (1944), les deux guerres mondiales du XX$^{e}$ siècle ont précisément été provoquées par l'effondrement de ce système instable. Les totalitarismes nazis et communistes constituent des tentatives non démocratiques de ré-encastrement de l'économique dans le social.

À partir du milieu du XX$^{e}$ siècle, un nouveau courant de pensée tente de dépasser les paradoxes du libéralisme en proposant une nouvelle vision de celui-ci. Il en découle une nouvelle forme de gouvernementalité : la gouvernementalité néolibérale.

## 3. Gouvernementalité néolibérale

Le néolibéralisme émerge en Allemagne au lendemain de la seconde guerre mondiale, en réaction au totalitarisme nazi ; il émerge également aux États-Unis, en réaction au *New Deal*. Les deux mouvements ont pour point commun la critique d'un interventionnisme excessif, notamment de la planification et des politiques keynésiennes, redistributives et régulatrices qui se sont développées depuis la fin du XIX$^{e}$ siècle (Foucault 2004 ; Dardot et Laval 2009 ; Audier 2012). Cette critique de l'interventionnisme ne les empêche pas, on le verra, de prôner eux-mêmes un interventionnisme particulièrement important dans le domaine social.

Le néolibéralisme ne signifie pas la réactivation de la gouvernementalité libérale, mais la mise en place d'une gouvernementalité nouvelle, basée sur des principes différents. La différence entre libéralisme classique et néolibéralisme peut être résumée en deux points, résumés ci-dessous et détaillés par la suite :

1. Tandis que le libéralisme classique promeut « un marché sous surveillance de l'État », le néolibéralisme promeut « un État sous surveillance du marché » (Foucault 2004, 120). Le marché ne se développe pas dans le cadre spécifique qu'est l'État : c'est l'État qui se construit à partir des principes du marché.
2. Le néolibéralisme s'éloigne de la conception d'une société régulée par des mécanismes naturels avec lesquels l'État doit interférer le moins possible : il considère que la concurrence n'est pas naturelle et que l'État doit intervenir activement pour mettre en place les conditions de son existence. Cela passe par le renforcement de l'appareil juridico-administratif qui fixe le cadre dans lequel a lieu le jeu économique. Cela passe également par un interventionnisme social sans précédent : l'État doit façonner une société fondée sur la figure de l'individu-entrepreneur, corollaire de la dynamique concurrentielle nécessaire à l'existence du néolibéralisme (Foucault 2004 ; Dardot et Laval 2009).

### 3.1. L'ordo-libéralisme allemand

➢ *Première caractéristique : un État au service du marché*

Le néolibéralisme allemand, appelé « ordo-libéralisme », émerge de la nécessité de fonder un nouvel État allemand légitime au sortir de la seconde guerre mondiale. En effet, la défaite du régime nazi a anéanti l'État. L'implantation de l'économie de marché néolibérale fournit alors les bases de la reconstruction d'un nouvel État et lui confère sa légitimité. Sous la gouvernementalité libérale classique, l'économie de marché se construisait dans le cadre d'un État qui lui préexistait et l'encadrait. L'enjeu était de répondre à la question : « soit cet État, comment [allons-nous] le limiter et surtout faire place à la nécessaire liberté économique à l'intérieur de cet État existant ? » (Foucault 2004, 88). Sous la gouvernementalité néolibérale, l'État se construit à partir de l'économie de marché qui encadre la façon dont il va se développer. L'enjeu est désormais de répondre à la question : « soit un État qui n'existe pas, comment le faire exister à partir de cet espace non étatique qu'est celui d'une liberté économique ? » (ibid.). Ce renversement de perspective marque le passage d'« un marché sous surveillance de l'État » à « un État sous surveillance du marché » (ibid., 120). Dorénavant, le marché ne se développe pas dans le cadre spécifique qu'est l'État : c'est l'État qui se construit à partir de l'économie de marché. C'est la première différence majeure entre libéralisme et néolibéralisme.

➢ *Deuxième caractéristique : un interventionnisme étatique sans précédent*

De cette première caractéristique du néolibéralisme découle une seconde : si l'État se construit à partir de l'économie de marché, alors on n'attend pas de lui qu'il gouverne le moins possible, selon le principe du « laissez-faire », mais qu'il gouverne selon les principes du marché. Le néolibéralisme ne prend pas pour point de départ le postulat que des mécanismes naturels régulent la société et que l'État ne doit pas interférer avec ceux-ci. Au contraire, il considère que ces mécanismes n'existent pas et que le rôle de l'État est d'intervenir activement pour créer une société dans laquelle ils fonctionneraient (Foucault 2004 ; Dardot et Laval 2009 ; Fleming 2014). Le néolibéralisme opère donc une rupture nette avec le libéralisme car il se construit « contre l'idéologie naturaliste du laisser-faire » (Dardot et Laval 2009, 7). Il prône un État « fort » pour créer de la concurrence, des entreprises, ainsi que des producteurs et des consommateurs se comportant conformément aux principes du marché (Foucault 2004 ; Dardot et Laval 2009). C'est ce que souligne l'un de ses penseurs fondateurs, Wilhelm Röpke, en 1946 : « ce n'est pas en nous appliquant à ne rien faire que nous susciterons une économie de marché vigoureuse et satisfaisante. Bien au contraire, cette économie est une formation savante, un artifice de la civilisation » (Dardot et Laval 2009, 191). C'est de cet objectif de créer de toutes pièces un « ordre de la concurrence », un

ordre économique rendant possible le fonctionnement des mécanismes de marché, que l'ordo-libéralisme tire son nom (Dardot et Laval 2009).

L'interventionnisme étatique néolibéral porte de façon limitée sur l'économie et surtout sur l'appareil juridique et la société. Au niveau économique, l'État intervient principalement pour assurer la stabilité des prix. Le contrôle de l'inflation est l'exigence première de la gouvernementalité néolibérale (Foucault 2004 ; Dardot et Laval 2009).

Au niveau juridique, l'objectif du néolibéralisme, comme le libéralisme classique, est de mettre en place le cadre juridique qui fixe les règles du jeu économique (droits des individus, droit du commerce et des sociétés…) et de s'assurer qu'elles sont respectées (Foucault 2004 ; Dardot et Laval 2009 ; Le Texier 2011). La montée du néolibéralisme s'accompagne d'une expansion sans précédent de l'État de droit : en effet, il ne s'agit plus seulement, comme c'était le cas auparavant, d'étendre et de sécuriser l'environnement dans lequel les mécanismes naturels du marché opèrent. Il s'agit désormais de *créer* cet environnement. « La vie économique se déroule [en effet] dans un cadre juridique qui fixe le régime de la propriété, des contrats, des brevets d'invention, de la faillite, le statut des associations professionnelles et des sociétés commerciales, la monnaie et la banque, toutes choses qui ne sont pas des données de la nature… » (Foucault 2004, 167). En outre, l'essor des relations contractuelles entre les individus s'accompagne d'une augmentation des litiges qui appellent un arbitrage juridique : les tribunaux se multiplient.

Au niveau social, l'interventionnisme acquiert une dimension nouvelle : il doit permettre la généralisation de la figure de l'individu-entrepreneur sur laquelle se fonde la dynamique concurrentielle du néolibéralisme. Sous la gouvernementalité libérale, le principe régulateur était l'échange de marchandises, avec le consommateur comme « agent économique fondamental » (ibid., 181). La dynamique des échanges libres entre producteurs et consommateurs assurait le fonctionnement de la main invisible. Grâce à celle-ci, l'intérêt personnel que chacun poursuivait dans l'échange contribuait à l'enrichissement de tous. Sous la gouvernementalité néolibérale, le principe régulateur est la concurrence, avec l'entrepreneur comme agent économique fondamental. Le néolibéralisme fonctionne à travers la multiplication de la « forme entreprise » dans la société (ibid., 154 ; Dardot et Laval 2009). L'individu est considéré comme un « entrepreneur de lui-même » (Foucault 2004, 232). Son existence est faite d'une « multiplicité d'entreprises diverses emboîtées et enchevêtrées » (ibid., 247), à l'intérieur desquelles il fait des arbitrages, prend des décisions, tel un chef d'entreprise. C'est sur cette base que la dynamique concurrentielle peut pleinement fonctionner. Or, cette figure de l'individu-entrepreneur n'existe pas en soi : elle doit être produite par l'État, via l'éducation, la diffusion de normes et de valeurs entrepreneuriales, des techniques de mise en concurrence des individus etc. Autrement dit, l'État agit sur le milieu, l'environnement social, pour diffuser le modèle de comportement entrepreneurial compatible avec l'économie de marché. C'est la nouvelle orientation que prend la biopolitique : l'État non seulement se fait le « gestionnaire » de la liberté qu'il crée, comme il le faisait sous la gouvernementalité libérale, mais il se fait aussi l'architecte d'une société d'individus-entrepreneurs.

Par contre, l'État ne doit en aucun cas intervenir pour compenser les inégalités générées par le marché et la concurrence, par exemple via des transferts de revenus. En effet, il agirait alors sur le jeu économique même, alors qu'il n'est censé intervenir que sur le cadre dans lequel a lieu le jeu. C'est la différence entre une *politique sociale* (redistributive) et la *politique de société* que promeuvent les néolibéraux **:** la société est la cible de l'action gouvernementale, mais en aucun cas cette action n'implique un transfert de revenus (Dardot et Laval 2009). Cependant, les néolibéraux allemands considèrent que la dynamique concurrentielle et le rapport marchand sont sources de désagrégation sociale (Foucault 2004 ; Dardot et Laval 2009). En-dehors de l'économie de marché, il faut promouvoir des valeurs morales et la coopération afin de compenser les aspects « froids », stratégiques, des relations de marché, et préserver la cohésion sociale (Foucault 2004 ; Le Texier 2011). Un certain nombre d'activités doivent être soustraites à la logique marchande et être régies au niveau communautaire (famille, voisinage, village ou quartier, région…) (Dardot et Laval 2009). C'est la différence majeure entre le néolibéralisme allemand et le néolibéralisme américain.

### 3.2. L'anarcho-libéralisme américain

- *La généralisation de l'analyse économique à l'ensemble de la vie sociale*

La pensée néolibérale américaine est née au sein de l'École de Chicago. Contrairement aux néolibéraux allemands, les néolibéraux américains généralisent la figure de l'individu-entrepreneur à l'ensemble de la vie sociale (Foucault 2004 ; Le Texier 2011). Ils considèrent que toutes les activités humaines, qu'elles soient marchandes ou non marchandes, peuvent être analysées au prisme des lois du marché et des comportements entrepreneuriaux. Ils font donc une proposition anthropologique nouvelle, celle que les individus, dans tous les aspects de leur vie, peuvent être considérés comme des *homo oeconomicus* entrepreneurs, qui investissent à partir d'un calcul prenant en compte, d'un côté, les bénéfices attendus et, de l'autre, les coûts et les risques encourus (Foucault 2004 ; Dardot et Laval 2009). C'est ainsi que des économistes néolibéraux comme Gary Becker s'intéressent à des thèmes nouveaux, auparavant exclus du champ de l'analyse économique, comme le mariage, l'éducation, la criminalité ou encore la migration. Par exemple, dans le domaine de l'éducation, les parents sont considérés comme des entrepreneurs qui investissent des *inputs* – de l'affection, de l'éducation, du temps, de l'argent – pour produire des *outputs* – la satisfaction du parent (revenu psychique). Dans le domaine pénal, les criminels entreprennent des actions qui peuvent leur rapporter beaucoup – par exemple, un butin – mais comportent un risque important – être sanctionné par la loi. En cela, leur situation est la même que celle des entrepreneurs dans la sphère économique qui montent une société qui peut leur rapporter beaucoup de revenus, tout en comprenant un risque important de faillite. Les mouvements migratoires peuvent aussi être analysés de la sorte : la migration est un investissement – en

termes de temps et de prix de voyage, de coût d'adaptation au nouvel environnement – en vue d'un bénéfice – un revenu plus important, une meilleure qualité de vie, une plus grande sécurité.

Pour se rapprocher de cette figure de l'individu-entrepreneur, il faut « créer le plus grand nombre possible de situations de marché, c'est-à-dire organiser par divers moyens (privatisation, mise en concurrence des services publics, « mise en marché » de l'école ou de l'hôpital, solvabilisation par la dette privée) « l'obligation de choisir » ». De cette façon, « les individus acceptent la situation de marché telle qu'elle leur est imposée comme « réalité », comme « règle du jeu », et intègrent ainsi la nécessité d'opérer un calcul d'intérêt individuel s'ils ne veulent pas perdre « au jeu » » (Dardot et Laval 2009, 301).

- *La notion de « capital humain »*

La montée de la figure de l'individu-entrepreneur est liée à la réintroduction par les anarcho-libéraux de l'analyse du facteur travail, ainsi qu'à l'émergence de la notion de « capital humain » (Foucault 2004 ; Dardot et Laval 2009). En effet, la science économique classique se caractérise par la « non analyse » du facteur travail (Foucault 2009, 226). Les travailleurs sont considérés comme « l'objet d'une offre et d'une demande sous la forme de force de travail » (ibid., 229) et le salaire correspond au prix de cette force de travail. L'analyse économique classique ne s'étend guère davantage sur la figure du travailleur. La science économique anarcho-libérale, au contraire, réintroduit dans son analyse la complexité du travailleur comme « sujet économique actif » (ibid.). Elle s'intéresse aux calculs stratégiques par lesquels les travailleurs allouent leurs différentes ressources pour poursuivre leurs intérêts divers et variés. Ces différentes ressources sont composées d'aptitudes physiques et intellectuelles et constituent le « capital humain » du travailleur. Le salaire ne désigne plus le prix de la force de travail, mais le rendement de ce capital humain. Le travailleur est considéré comme une entreprise dotée d'un capital qu'elle investit de façon stratégique de façon à en tirer le meilleur rendement possible. Le travailleur est un « entrepreneur de lui-même » (ibid., 232).

### 3.3. Néolibéralisme, démocratie et liberté

- *Néolibéralisme et démocratie*

Pour ses partisans, le néolibéralisme prévient les dérives coercitives de l'État car il empêche la politisation de la vie économique. Celle-ci n'est régie que par le « libre choix » des consommateurs. Le gouvernement n'y joue qu'un rôle technocratique en se concentrant sur quelques indicateurs clefs comme le taux d'inflation, le taux de croissance de la masse monétaire et le déficit budgétaire. Cela évite les dangers liés à une souveraineté populaire

omnipotente (Dardot et Laval 2009). Le néolibéralisme assurerait l'existence d'une démocratie de consommateurs.

Cette idée d'un marché apolitique est extrêmement contestable puisque celui-ci n'existe pas naturellement et qu'il n'advient que par une intervention politique majeure dans le domaine social. L'affirmation que la non-politisation de la vie économique renforce la démocratie est également contestable puisque la démocratie consiste précisément à mettre en débat sur la place publique les questions relatives à la vie en société, dont font partie les échanges économiques. C'est la confiscation du débat par un pouvoir technocratique qui constitue une menace pour la démocratie (Dardot et Laval 2009). Il n'est d'ailleurs pas anodin que Milton Friedman, l'une des figures de la pensée néolibérale, ait soutenu la dictature du général Pinochet, la répression et la torture, au nom de la mise en place de l'économie de marché. De même, Friedrich von Hayek déclarait en 1981 : « ma préférence personnelle va à une dictature libérale et non à un gouvernement démocratique dont tout libéralisme est absent » (Dardot et Laval 2009, 268).

- *Néolibéralisme et liberté*

Le rapport du néolibéralisme à la liberté pose encore plus question que sous la gouvernementalité libérale. En effet, il n'est plus question d'agents économique libres, formant une zone de liberté au sein de laquelle le gouvernement ne peut intervenir et qu'il doit protéger. Le néolibéralisme ambitionne de façonner un sujet qui se comporte de façon à ce qu'il soit possible de gouverner selon les principes de l'économie de marché. Pour ce faire, il introduit, via un interventionnisme social conséquent et continu, des modifications dans le « milieu », dans l'environnement social. Il produit une culture individualiste, entrepreneuriale et concurrentielle (Munro 2012). Il crée le plus possible de situations de marché afin d'imposer la « liberté de choisir » et enferme « les acteurs de l'économie dans un système de contraintes qui les oblige à se comporter comme le modèle l'exige » (Dardot et Laval 2009, 303). Le sujet néolibéral, loin d'être un agent économique libre, est un sujet façonné de toutes pièces de façon à se comporter conformément aux principes de marché. C'est un sujet sous contrôle de la gouvernementalité néolibérale. De ce point de vue, le néolibéralisme apparaît comme un système de pouvoir d'autant plus pernicieux que les techniques de contrôle et de sanction qui l'accompagnent sont souvent indirectes. Elles opèrent de façon diffuse et invisible, en agissant sur le milieu et non sur les individus eux-mêmes (Munro 2012). Michel Foucault ne s'étend pas davantage sur ces questions mais des chercheurs en sciences sociales poursuivront sa réflexion sur le pouvoir sous la gouvernementalité néolibérale.

### 3.4. Développements de la pensée foucauldienne en sciences de gestion

La figure de l'individu-entrepreneur n'est pas la thématique foucauldienne qui a été la plus reprise en sciences de gestion (Pezet 2004 ; Munro 2012 ; Fleming 2014). Les chercheurs ont surtout repris l'analyse des techniques disciplinaires qui ont émergé sous la gouvernementalité libérale, mises en lumière dans l'ouvrage *Surveiller et punir* (2008). Ces techniques avaient pour objectif de former une main d'œuvre docile et d'assurer le bon fonctionnement du système économique. Les chercheurs se sont servis de cette analyse pour étudier les relations de pouvoir et les formes de contrôle des travailleurs dans les entreprises (Pezet 2004). Le modèle type d'organisation fonctionnant sur un management disciplinaire est une entreprise hiérarchisée, fournissant des tâches relativement précises et répétitives aux travailleurs. Le pouvoir est exercé de manière directe par les managers sur les travailleurs, via la contrainte et le contrôle, pour optimiser la productivité (Munro 2012).

Malgré l'essor du néolibéralisme et l'évolution des formes de travail, ce pan de recherche reste d'actualité aujourd'hui. En effet, un grand nombre d'entreprises fonctionnent toujours selon ce modèle partout dans le monde. C'est le cas des grandes industries des pays du sud-est asiatique auxquelles les pays riches délèguent le travail à faible valeur ajoutée (Fleming 2014). C'est aussi le cas des organisations néo-tayloristes qui reproduisent dans le secteur des services le modèle organisationnel tayloriste issu de l'industrie (l'organisation scientifique du travail). Par exemple, dans les centres d'appel, le travail est étroitement encadré et surveillé. De façon plus générale, la plupart des entreprises recourent à des pratiques managériales disciplinaires, de façon plus ou moins prégnante (Fleming 2014). Cette forme de gouvernementalité est loin d'avoir disparu. Cela va dans le sens de Michel Foucault qui considère que les gouvernementalités apparaissent successivement sans se substituer les unes aux autres : elles cohabitent.

Néanmoins, ces recherches sur les techniques disciplinaires sont critiquées parce qu'elles se focalisent uniquement sur une forme de contrôle managérial direct et délibéré (Pezet 2004). Elles occultent le pouvoir et le contrôle diffus, indirects, exercés dans les entreprises, par le biais notamment de discours et de pratiques. Ils façonnent l'identité, la subjectivité des individus, et les conduit à se conformer à la figure de l'individu-entrepreneur (Knights et McCabe 2003). C'est cette perspective d'analyse qui est mobilisée dans la thèse. Le chapitre III – « L'autonomie aux niveaux individuel et collectif : l'expérience des entrepreneurs-salariés de la CAE *Grands Ensemble* » – revient en détails sur cette forme de pouvoir et de contrôle.

# PARTIE 3 : Les théories critiques en management

En sciences de gestion, les études qui reprennent les analyses de Michel Foucault exposées dans la partie précédente relèvent généralement des théories critiques en management (*critical management studies* – CMS*)*. C'est dans ce cadre théorique que s'inscrit la thèse et, plus précisément, dans le courant poststructuraliste. L'objectif de cette partie est de présenter et de justifier le recours à ce cadre théorique.

Les CMS désignent un mouvement intellectuel visant à mieux comprendre les structures de domination dans les sociétés et organisations capitalistes néolibérales et à leur résister. Elles ont émergé des critiques adressées à la pensée managériale dominante (ou « orthodoxe » ou « mainstream ») et proposent des cadres théoriques alternatifs à celle-ci (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009 ; Reed 2009). Elles se sont progressivement constituées en champ de recherche au cours du XXe siècle (Fournier et Grey 2000 ; Alvesson, Bridgman et Willmott 2009). C'est notamment la parution du livre *Critical Management Studies* de Mats Alvesson et Hugh Willmott en 1992 qui marque l'institutionnalisation de ce mouvement intellectuel et en fixe le nom. Depuis, le champ s'est structuré, comme tous les autres, autour de ses ouvrages phares, de ses conférences et de ses revues académiques.

Initialement centrées sur l'analyse des relations de travail et la critique des pratiques managériales en entreprise, les CMS s'élargissent progressivement à d'autres thématiques : elles s'intéressent aux organisations alternatives et aux mouvements sociaux (coopératives, organisations anarchistes, féministes, écologistes, altermondialistes…), ainsi qu'au « management des institutions clefs et des ressources vitales – comme les banques, les compagnies pétrolières, les institutions internationales, les organes de régulation etc. » (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009, 16). Elles sont donc tout à fait adaptées à l'étude d'organisations de travail alternatives telles que les CAE ; de plus, leur posture altermondialiste, anti-capitaliste et anti-néolibérale est en phase avec le constructivisme qui revendique la finalité politique de toute recherche.

Cette partie est structurée comme suit :

1. *Fondements théoriques.* Cette sous-partie souligne les caractéristiques des CMS à travers leurs différents points d'opposition à l'épistémologie positiviste.
2. *Deux grands courants des théories critiques.* Cette sous-partie se concentre sur la *labour process theory* et le poststructuralisme ; elle présente leurs caractéristiques, leurs différences et pourquoi ils ont été choisis ou écartés dans cette recherche.

# 1. Fondements théoriques

Les théories critiques (CMS) puisent leur inspiration dans de multiples courants dont les principaux sont la sociologie classique (Émile Durkheim, Max Weber), la sociologie critique et le marxisme qui mettent en lumière les rapports de domination structurant les relations sociales (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009 ; Chanlat 2013). Malgré la grande diversité des CMS, on peut exposer leurs fondements théoriques communs.

## 1.1. La dénaturalisation des postulats positivistes

Le positivisme est séduisant car il semble évident, naturel, alors qu'il se base sur de nombreux postulats contestables (cf. chapitre I, partie 3). Beaucoup de chercheurs positivistes **n'adoptent aucune posture de réflexivité** vis-à-vis de leur positionnement épistémologique et ignorent les implications de ces postulats sur la connaissance produite. Pour les théories critiques, particulièrement problématique est l'affirmation que le réel existe en soi et qu'il est possible de mettre en lumière les lois générales régissant son fonctionnement. La prétention positiviste à la neutralité et à l'objectivité est un leurre. Elle dissimule une vision particulière de la nature humaine et de la société qui passe pour naturelle alors qu'elle est socialement construite. Toutes les postures épistémologiques reflètent des partis pris idéologiques.

En économie et en gestion, le courant positiviste est dominé par le **postulat anthropologique de l'*homo oeconomicus*.** Celui-ci renvoie au présupposé que l'être humain est rationnel, qu'il cherche à maximiser son intérêt individuel dans la sphère professionnelle comme dans la sphère privée et que ses relations sociales constituent une série de contrats, formels ou informels, qu'il noue avec autrui. Ce postulat anthropologique n'est guère discuté, alors qu'il n'a rien de naturel : il est le produit de la pensée libérale et néolibérale (cf. partie précédente) et n'a pas d'existence empirique. Son hégémonie a pour conséquence la place marginale des valeurs, des émotions, des habitudes ou encore de la structure sociale dans l'étude des comportements des individus.

En sciences de gestion, la plupart des théories managériales traditionnelles, sous couvert de neutralité, adhèrent au postulat selon lequel le principal objectif d'une organisation est de maximiser sa performance. Cette préoccupation centrale pour la performance s'appelle la **performativité** (Fournier et Grey 2000 ; Alvesson, Bridgman et Willmott 2009). La valeur du savoir produit est évaluée sous cet angle : les connaissances et outils managériaux sont considérés comme pertinents s'ils sont sources d'efficacité. Seule compte l'amélioration de la performance de l'ordre établi, sans que son origine, ses buts et sa désirabilité soient questionnés (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009). On peut pourtant se demander pourquoi la performance devrait nécessairement être maximisée et pourquoi elle serait plus importante que d'autres finalités comme l'émancipation des travailleurs ou le respect de l'environnement. Ainsi, en sciences de gestion, la plupart des recherches positivistes s'intéressent à l'autonomie en ce qu'elle est censée améliorer la performance de

l'entreprise (Langfred 2000). Par exemple, dans l'article de Claus W. Langfred, elle est étudiée uniquement parce qu'elle « affecte directement la cohésion du groupe et influence indirectement la performance du groupe » (2000, 563).

De multiples autres présupposés sous-tendent la pensée managériale traditionnelle (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009). En voici quelques exemples :

1. Les entreprises évoluent dans un environnement concurrentiel et mondialisé (ibid.).
2. Elles doivent croître et conquérir de nouvelles parts de marché.
3. Les individus les plus diplômés doivent être rémunérés davantage.
4. Il est nécessaire que les travailleurs soient coordonnés par un supérieur hiérarchique (ibid.).
5. Les employés sont évalués par leurs managers. Les managers ne sont pas évalués par leurs subordonnés.
6. Les travailleurs représentent un coût pour l'entreprise.
7. Les entreprises sont gérées de façon non démocratique. Les actionnaires ont un droit de vote au conseil d'administration ; ce n'est pas le cas des employés ni des autres parties prenantes de l'entreprise (ibid.).

Sous son apparente neutralité, la pensée managériale positiviste est largement biaisée. L'un des objectifs des CMS est de **dénaturaliser** ces postulats implicites, c'est-à-dire de **déconstruire** ce qui semble évident, naturel, normal et qui n'est pas questionné.

### 1.2. Le dévoilement des rapports de pouvoir et de domination

Les postulats non questionnés du positivisme cachent des rapports de domination. Ce qui est présenté et perçu comme naturel, sans alternative possible, est toujours l'expression d'un système hégémonique qui dissimule du pouvoir sous une apparence de neutralité (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009).

Par exemple, les deux premiers postulats de la liste ci-dessus, qui concernent l'environnement économique, légitiment l'existence d'une économie concurrentielle mondialisée et invisibilisent les formes d'économie alternatives, locales, coopératives et non concurrentielles.

Du point de vue de la *labour process theory* (cf. sous-partie suivante), l'exigence de performance, ainsi que les postulats 3 à 7 listés ci-dessus, légitiment tous la domination sociale des détenteurs des capitaux (les capitalistes, les actionnaires), des individus diplômés et des managers sur les travailleurs subordonnés. Ces derniers sont perçus comme une charge sociale et comme des ressources dont l'allocation doit être maximisée pour optimiser la performance. Leur capacité à s'auto-gérer et à s'auto-déterminer est totalement éludée (ibid.).

Du point de vue du poststructuralisme (cf. sous-partie suivante), les relations de domination ne sont pas aussi dualistes : elles n'opposent pas systématiquement et uniquement les salariés subordonnés et leurs supérieurs hiérarchiques. La quête obstinée de

la performance et les discours sur la concurrence et la mondialisation sont caractéristiques du système néolibéral hégémonique qui œuvre à l'avènement d'une société au service de l'économie de marché. Ce système exerce son pouvoir sur l'ensemble des individus, même si certains en pâtissent bien plus que d'autres.

### 1.3. Anti-performativité et performativité critique

L'anti-performativité désigne le rejet par les CMS de la performativité – l'objectif de maximisation de la performance (Fournier et Grey 2000). La recherche ne doit pas servir des objectifs managériaux ni être subordonnée à la poursuite de l'efficacité (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009). Pour certains auteurs critiques, le dialogue avec les chercheurs positivistes et les managers est même exclu parce qu'il est « l'arme des puissants » (Burrell 1996) et engendrerait « la cooptation et la dilution des CMS dans le mainstream (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009, 13).

D'autres chercheurs critiques souhaitent nuancer ce concept d'anti-performativité. La recherche de l'efficacité n'est pas mauvaise en soi (Hartmann 2014). Les entreprises, mais aussi les hôpitaux ou les écoles doivent être efficaces et bien managés. La performance peut prendre une autre dimension que celle, purement économique, dénoncée par les CMS : elle peut être sociale, environnementale, et servir d'autres objectifs que la rentabilité du capital. C'est pourquoi certains préfèrent la notion de performativité critique : elle est critique car elle reste attachée au dévoilement des rapports de domination, tout en étant performative, c'est-à-dire orientée vers l'action, l'émancipation, la mise en place de solutions aux problèmes qu'elle dévoile. Elle est favorable au dialogue avec les acteurs de terrain pour proposer des cadres alternatifs d'analyse des problématiques organisationnelles et améliorer les pratiques (Spicer, Alvesson et Kärreman 2009 ; Hartmann 2014).

La notion de performativité critique fait écho aux reproches faits aux CMS d'être trop pessimistes, voire cyniques, et de se consacrer à déconstruire sans intervenir sur le terrain pour proposer des alternatives. Le chercheur doit être critique, mais aussi acteur et militant. L'implication sur le terrain nécessite de modérer son discours, d'adopter une posture pragmatique, d'accepter l'impossibilité d'un changement radical et de s'accommoder des petites avancées incrémentales (Hartmann 2014).

D'autres promoteurs de la performativité critique proposent d'aller encore plus loin en faisant dialoguer les théories critiques et les théories mainstream. Au lieu d'être systématiquement opposées, elles pourraient s'enrichir mutuellement. C'est le cas, par exemple, des recherches sur l'innovation par les utilisateurs (*user innovation*). Celle-ci désigne l'innovation générée par les utilisateurs intermédiaires (comme les entreprises clientes) ou par les consommateurs et citoyens (individus ou communautés) (Hartmann 2014). Ce type d'innovation a été beaucoup étudié par les théories mainstream ; elle est aussi intéressante pour les CMS car elle est souvent impulsée par des communautés auto-gérées qui ne sont pas mues par la quête de profit et où prévalent des relations de

coopération et d'entraide. C'est notamment le cas des communautés de développeurs de logiciels libres. Des discussions entre les deux courants seraient donc pertinentes pour faire avancer la connaissance sur le sujet (ibid.). Cependant, cette posture ne fait pas l'unanimité.

Cette thèse adhère au point de vue de la performativité critique. Elle n'étudie pas uniquement les difficultés des travailleurs non subordonnés à conquérir leur autonomie : elle met aussi en évidence les formes d'autonomie dont ils peuvent faire l'expérience malgré un environnement néolibéral peu propice à l'émancipation, et aussi les façons dont cette autonomie peut être renforcée. De plus, l'engagement du chercheur sur son terrain revendiqué par les partisans de la performativité critique correspond bien à la démarche ethnographique adoptée dans cette thèse, ainsi qu'à l'épistémologie constructiviste, selon laquelle la connaissance se construit dans l'interaction entre le chercheur et les acteurs de terrain.

### 1.4. La non neutralité du langage

Pour le positivisme, le langage est un instrument neutre qui restitue de façon objective les connaissances produites. À l'inverse, les CMS, dans la continuité des recherches en linguistique, affirment que **le langage est loin d'être neutre.** Les mots que les individus emploient ne sont jamais anodins : ils structurent leur perception des phénomènes sociaux et la façon dont ils y agissent. Le langage et les discours véhiculent des systèmes de pensée étroitement liés aux rapports de domination à l'œuvre dans la société (Willmott 2005 ; Hopwood 2009 ; Blanc et Huault 2010 ; Fairhurst et Grant 2010 ; Pereira 2013).

Par exemple, l'utilisation du terme « ressources humaines » peut sembler anodine. Or, tandis que le mot « travailleur » est un substantif désignant une entité, le terme « ressources humaines » relègue l'humain au rang d'adjectif : « l'humain » ne sert qu'à qualifier une ressource semblable aux machines et aux matières premières, qu'il faut optimiser pour améliorer la rentabilité (Polanyi 1944). De même, le terme de « charges sociales » véhicule l'idée que les salariés représentent un coût pesant pour les entreprises et qu'il faut l'alléger. À l'inverse, parler de « contributions sociales » porte un tout autre message, celui que les entreprises participent aux mécanismes de redistribution des richesses qui fondent le système de protection sociale et assurent le versement de salaires différés (Friot 2012).

Le langage a aussi un rôle structurant dans le monde de la recherche. L'utilisation par les chercheurs de concepts complexes et d'une terminologie spécifique, distincte du langage courant, légitime leur supériorité intellectuelle et leur position sociale privilégiée. La finalité de la recherche semble parfois être moins la production de connaissances utiles socialement que la légitimation du statut de chercheur (Deneault 2010 ; Graeber 2018). **C'est pourquoi il est fondamental que les CMS adoptent une posture réflexive non seulement vis-à-vis de leur posture épistémologique, mais aussi vis-à-vis de leurs productions intellectuelles et des discours mobilisés pour les valoriser.** Elles doivent porter un regard critique sur la

complexité de la parole scientifique, sans que cela n'implique de renoncer à la rigueur de la démarche de recherche (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009).

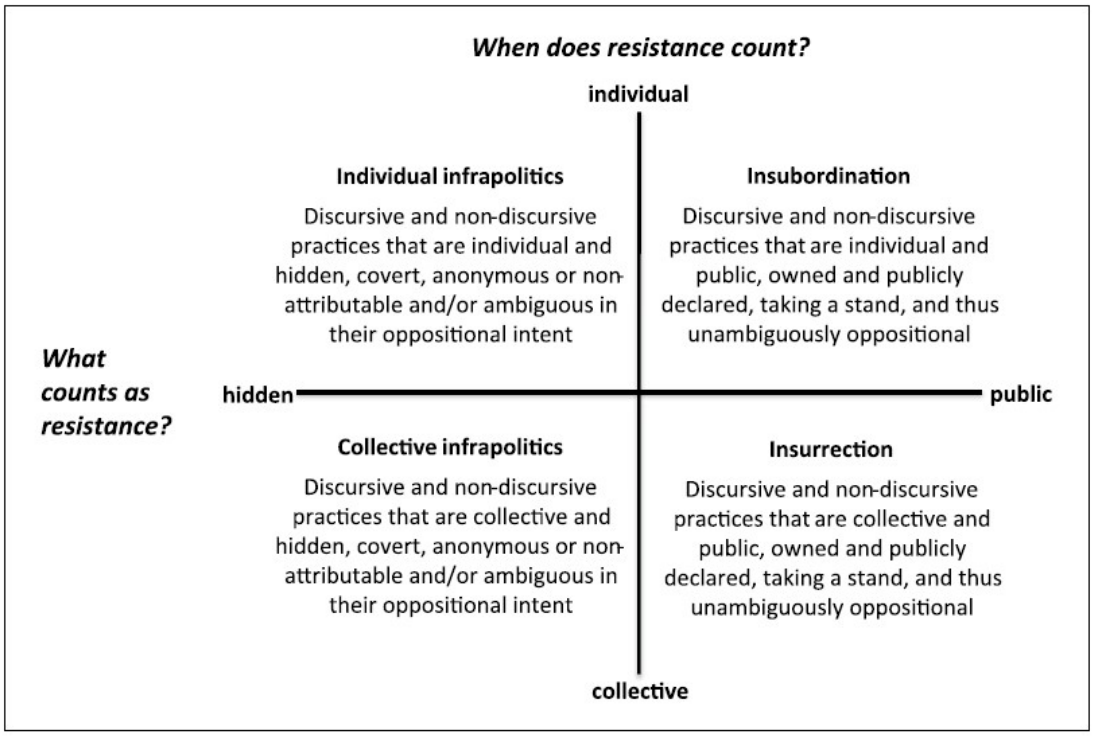
### 1.5. Le rejet du déterminisme

Le positivisme est une **épistémologie déterministe** : il met en lumière des lois générales expliquant le monde social par des relations de nécessité (cf. chapitre I). Les théories critiques, au contraire, ont une **visée émancipatoire** : elles s'opposent aux rapports de domination et aux structures sociales qui les maintiennent en place. **L'émancipation peut passer par deux voies : la résistance et la recherche d'alternatives.**

➢ *La résistance*

La résistance peut se traduire en discours ou en actions, elle peut être organisée ou désorganisée, individuelle ou collective, centralisée ou disparate (Harding, Ford et Lee 2017). Pour y voir plus clair, on peut classer les formes de résistance selon deux variables : la première distingue la résistance cachée de la résistance publique ; la seconde distingue la résistance individuelle de la résistance collective (Mumby *et al.* 2017).

Figure n°13 : Typologie des formes de résistance (Mumby *et al. 2017, 1163)*




- La résistance individuelle cachée est secrète et opérée par un individu seul. Aussi appelée « micro-résistance », résistance « subtile », « informelle » ou « routinière », elle renvoie à toutes les petites actions du quotidien qu'un individu réalise pour ne

pas se soumettre totalement aux rapports de domination. Elle a principalement été étudiée par les auteurs poststructuralistes dans la sphère du travail (sous-partie suivante). Elle inclut, par exemple, le cynisme ou la mauvaise humeur, la propagation volontaire de rumeurs, la non prise en compte des conseils de son manager, le vol de petit matériel de bureau, le non respect des horaires etc. (Fleming et Spicer 2003 ; Fleming 2007 ; Zoller et Fairhurst 2007 ; Ybema et Horvers 2017).

- La résistance individuelle publique est affichée et opérée par un individu seul. Elle inclut, par exemple, les pratiques d'insubordination dans les entreprises (refus d'appliquer une directive) ou les révélations des lanceurs d'alerte.
- La résistance collective publique est affichée et opérée par un groupe d'individus. Elle inclut les grèves, les manifestations, les mouvements sociaux et syndicaux.
- La résistance collective cachée est secrète et opérée par un groupe d'individus. Elle inclut, par exemple, le sabotage dans les usines et les accords entre salariés pour baisser les cadences ou faire échouer un projet de la direction. Elle peut aussi préfigurer une résistance collective publique : il s'agit alors des délibérations et des actions opérées par un groupe dans le secret, en prévision d'une résistance affichée.

➢ *Les organisations alternatives*

Résister, ce n'est pas seulement s'opposer, c'est aussi proposer (Land et King 2014). Les CMS ont parfois été critiquées – y compris en interne – pour leur tendance à déconstruire sans être force de proposition : elles doivent aussi avoir une **visée transformative** et étudier les manières de renverser le *statu quo*, d'améliorer les conditions de vie des dominés (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009 ; Hopwood 2009). Certains chercheurs se penchent donc sur les organisations alternatives et les utopies (Parker *et al.* 2014a, 2014b ; Atzeni 2012 ; Quijoux 2013 ; Land et King 2014 ; Lallement 2015). Leur champ de recherche s'étend des entreprises coopératives aux organisations anarchistes, en passant par les mouvements altermondialistes, féministes ou écologistes. Cela contribue à ouvrir le spectre d'étude des CMS, initialement centrées sur les entreprises de production de biens et de services et sur leurs stratégies managériales. Néanmoins, pour d'autres chercheurs plus pessimistes, en particulier des poststructuralistes, les organisations alternatives ne peuvent échapper aux rapports de domination et aux systèmes de pensée hégémoniques. Il serait difficile de s'émanciper au-delà des micro-résistances individuelles quotidiennes (Foucault 2004 ; Negri et Hardt 2004 ; Mumby 2017 ; Ybema et Hovers 2017).

### 1.6. Bilan

En résumé, les théories critiques en management (CMS) se caractérisent par :

- **La dénaturalisation/la déconstruction :** elles mettent en lumière les postulats implicites et non questionnés des recherches managériales positivistes.
- **L'anti-performativité ou la performativité critique :** l'effort de dénaturalisation vise notamment la performativité, c'est-à-dire de l'objectif de maximisation de la performance organisationnelle.
- **Le dévoilement des rapports de pouvoir et de domination** qui structurent les relations sociales et les organisations.
- **L'importance du langage et des discours** dans la perception qu'ont les individus du réel et dans l'établissement des rapports de domination.
- **La réflexivité** : les chercheurs critiques réfléchissent à leur posture épistémologique et à ses présupposés (nature du réel, nature et validité de la connaissance…) ; en théorie, ils ont conscience de leur position sociale privilégiée et de son impact sur les connaissances qu'ils produisent.
- **Une visée transformative et émancipatoire** qui passe par la prise de conscience des rapports de domination, la promotion de formes de résistance individuelle et collective et la recherche d'alternatives.

Cette thèse sur l'autonomie s'inscrit dans le courant des CMS pour les raisons suivantes :

- **La dénaturalisation/déconstruction du concept d'autonomie :** l'autonomie est souvent considérée comme un attribut naturel et universel des êtres humains. Or, elle peut aussi être considérée comme un construit social issu de la pensée des Lumières au XVIII$^{e}$ siècle. Dans les théories managériales traditionnelles, elle est généralement présentée comme une aptitude à valoriser parce qu'elle améliore la productivité des travailleurs et donc la performance économique de l'entreprise (vision performative). De même, si les travailleurs non subordonnés sont qualifiés d'« autonomes », c'est parce que chercheurs et praticiens postulent que leurs situations de travail leur donnent accès une autonomie enviable. Or, ces situations de travail induisent souvent des formes plus ou moins conscientes d'(auto-)exploitation et de précarité (cf. revue de littérature sur l'autonomie et le travail, partie suivante du chapitre). C'est pourquoi il est important de déconstruire le concept d'autonomie, de bien clarifier ce qu'il signifie et d'identifier les situations qu'il recouvre.
- **L'anti-performativité ou la performativité critique :** l'autonomie ne doit pas être (seulement) au service de la performance ; elle doit être synonyme d'émancipation.
- **Le dévoilement des rapports de pouvoir et de domination :** si des situations de travail dites « autonomes » induisent des formes d'(auto-)exploitation et de précarité, c'est qu'elles cachent des rapports de domination. Par exemple, elles légitiment le désengagement des managers : sous couvert d'une autonomie

séduisante, ils se déchargent de leurs responsabilités et laissent les travailleurs s'auto-contraindre et s'auto-contrôler (cf. revue de littérature sur l'autonomie et le travail).

- **L'importance du langage et des discours :** pour certains auteurs critiques, l'autonomie est un construit historique et culturel ; elle n'existe que par les discours qui ont été formulés à son égard à partir des Lumières (Knights et Willmott 2002). Par ailleurs, il existe de multiples discours sur l'autonomie : dans la sphère du travail, l'autonomie peut renvoyer à la marge de manœuvre dont disposent les travailleurs dans la réalisation de leurs missions, à la résistance des salariés face aux directives managériales, à la situation des individus qui parviennent à protéger leur vie privée de l'omniprésence du travail, au pouvoir qu'ont les travailleurs non subordonnés de refuser une mission qui ne leur convient pas, etc. Toutes ces visions de l'autonomie, qui sont explorées par la suite, montrent bien qu'elle n'est pas une notion objective : elle est construite à travers les expériences qu'en font les individus et les discours formulés à son égard.
- **La réflexivité :** elle fait partie de la démarche ethnographique et du travail épistémologique présentés dans le premier chapitre. En outre, la conscience de l'existence d'une domination sociale du chercheur liée à son savoir et au vocabulaire qu'il emploie, parfois excessivement complexe, sous-tend le travail de rédaction : l'objectif est que cette recherche soit écrite dans un niveau de langue accessible afin qu'elle soit lisible par un maximum de personnes, sans renoncer à la rigueur scientifique.
- **Une visée transformative et émancipatoire :** cette recherche vise à promouvoir des formes de travail sources d'émancipation en mettant en lumière : 1) les formes d'autonomie dont font l'expérience les travailleurs non subordonnés et aussi leurs limites ; 2) des formes alternatives d'organisation du travail non subordonné.

## 2. Deux grand courants des théories critiques

Cette sous-partie synthétise, sans prétention à l'exhaustivité, deux grands courants des CMS : la *labour process theory* et le poststructuralisme. La présentation du poststructuralisme est indispensable puisque cette thèse s'inscrit dans ce courant. La *labour process theory* (LPT) mérite aussi d'être introduite car c'est d'elle que découle le poststructuralisme : elle permet de bien en comprendre l'émergence et les caractéristiques. La LPT sera mobilisée ponctuellement dans la suite de la thèse.

### 2.1. La *labour process theory*

La *labour process theory* (LPT) adopte l'épistémologie du réalisme critique (cf. chapitre I). Pour certains chercheurs, elle ne peut pas faire partie des CMS puisqu'elle se base sur une ontologie réaliste – elle postule que le réel existe en soi mais qu'il n'est pas totalement connaissable du fait de sa complexité (Fournier et Grey 2000 ; Adler, Forbes et Willmott 2007). Pour d'autres, la dimension critique des CMS porte davantage sur les pratiques managériales que sur les postures épistémologiques : par conséquent, la LPT a toute sa place dans ce champ de pensée (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009 ; Thompson et O'Doherty 2009). Parmi ses penseurs phares, on peut citer Harry Braverman et Paul Thompson.

La LPT a connu une scission dans les années 1980 entre les partisans d'une fidélité à la théorie initiale et ceux qui s'en sont éloignés pour rejoindre le poststructuralisme, présenté dans la section suivante. Ce débat est restitué ici.

- *Les deux grandes caractéristiques de la théorie initiale : la centralité de la structure économique et l'analyse dualiste des rapports sociaux*

La théorie initiale présente deux grandes caractéristiques. La première est sa focalisation sur les rapports de domination, de contrôle et de résistance *dans la sphère productive*, et plus précisément au niveau des relations travail/capital. Dans la lignée du marxisme, elle affirme que les phénomènes sociaux sont étroitement liés à la structure économique capitaliste – c'est ce que l'on nomme le matérialisme ou le structuralisme. Cette structure économique (ou « superstructure ») produit des mécanismes sous-jacents, invisibles, qui façonnent le monde social, génèrent des régularités sociales à l'insu des individus et servent les intérêts des détenteurs du capital (Bashkar 1998, cité par Willmott 2005 ; Lawson 2003, cité par Willmott 2005 ; Willmott 2005). L'émancipation est possible par la prise de conscience par les travailleurs de l'existence de la superstructure capitaliste, de ses mécanismes sous-jacents, et par la mise en place de formes de résistance à ceux-ci (Reed 2009). Le rôle de la recherche scientifique critique est de les y aider.

La deuxième caractéristique de la théorie initiale est son analyse dualiste des rapports sociaux : elle oppose les patrons aux travailleurs subordonnés (les rapports de classe), le contrôle (des managers) à la résistance (des employés) ou encore la volonté des acteurs (appelée « agence ») au déterminisme des structures sociales (dualisme agence/structure) (ibid). Ainsi, pour la LPT, l'autonomie grandissante laissée aux salariés ne signifie en rien un apaisement des luttes sociales avec les managers. Sous couvert d'autonomie et de responsabilisation, les salariés doivent désormais s'auto-contraindre ou s'auto-manager (Knights et Willmott 2002 ; Bureau et Corsani 2012 ; Le Texier 2015 ; Colle *et al.* 2017). L'exploitation perdure et se transforme en auto-exploitation. Cela rend la domination moins visible et donc encore plus efficace. C'est pourquoi l'opposition subordonnés/managers est plus que jamais d'actualité.

- *La scission du courant autour de la question du « missing subject »*

Ces deux grandes caractéristiques ont été critiquées. Des auteurs contestent l'importance excessive accordée à la structure économique dans la compréhension du monde social. Selon eux, la théorie initiale se concentre trop sur les caractéristiques objectives du capital, autrement dit sur la façon dont il est réparti entre les individus et mobilisé pour produire, ainsi que sur la façon dont il assure la reproduction sociale. Ce faisant, elle ne laisse aucune place à la subjectivité des acteurs, c'est-à-dire au rôle de leurs caractéristiques individuelles – leur identité, vécu, pensées, émotions, perceptions, comportement individuel – dans la reproduction et la résistance sociales (O'Doherty et Willmott 2001 ; Alvesson 2003 ; Jones 2009). Autrement dit, leurs pensées et leurs actions ne sont pas systématiquement alignées avec leur classe sociale et leur place dans le processus de production : elles peuvent être influencées de multiples façons par d'autres facteurs (O'Doherty et Willmott 2001). Les problématiques sociales ne sont pas toutes liées à la sphère économique et elles ne peuvent être réduites à l'opposition binaire entre patrons et travailleurs subordonnés, contrôle et résistance ou agence et structure. Les acteurs – les sujets – sont pluriels et complexes, et c'est cette complexité qui manque à la théorie initiale selon ses détracteurs.

Cette limite majeure de la théorie initiale, nommée « *the missing subject »* (« le sujet absent »), a notamment été soulignée par Michel Burawoy (1979) et a provoqué un débat majeur au sein de la LPT pendant les années 1980 (« *the labour process debate »)* (Thompson et O'Doherty 2009). Ce débat a conduit à la scission du courant. D'un côté, un nouveau courant s'éloigne vers le poststructuralisme pour se concentrer sur les questions de subjectivité et de complexité des individus (O'Doherty et Willmott 2001). De l'autre côté, la *core theory* réaffirme la pertinence de la théorie initiale.

- *Les évolutions de la théorie initiale suite à la scission*

La *core theory* cherche à consolider le courant de la LPT. Elle s'efforce de synthétiser les recherches produites jusqu'alors et d'identifier les caractéristiques structurelles clefs du système capitaliste (Thompson, 2009). Elle tient aussi compte des évolutions du capitalisme contemporain, comme par exemple :

- les nouvelles modalités du processus d'accumulation liées à la financiarisation de l'économie et au pouvoir grandissant des actionnaires ;
- les modifications des formes de contrôle des travailleurs, qui deviennent moins formelles, plus normatives et plus indirectes ;
- ou encore l'évolution des modes de résistance des travailleurs (baisse du pouvoir syndical, montée de nouvelles formes de contestation) (ibid.).

Concernant la question du *missing subject,* une première série d'auteurs rejette entièrement le postulat d'une subjectivité des acteurs qui ne soit pas liée aux rapports de production ; selon eux, le poststructuralisme est un « retour réactionnaire » aux théories microsociales qui s'intéressent aux individus et ignorent les structures macrosociales de domination et les nécessaires formes de résistance collective à celles-ci (Nichols 1992, cité par O'Doherty et Willmott 2001, 462).

Un deuxième série d'auteurs pense que la subjectivité et la complexité des acteurs peuvent être incluses dans la *core theory*. Certains s'intéressent à la vie quotidienne des travailleurs, explorent la diversité de leur résistance ou étudient la créativité du pouvoir ouvrier (Thompson 2009). D'autres prennent en compte dans leur analyse d'autres formes de domination liées à la nationalité, à l'origine ethnique, au genre, à la religion, à l'orientation sexuelle, à l'âge, à l'état de santé ou au handicap (Bhaskar 1994, cité par Willmott 2005). Toutefois ces études considèrent toujours que la structure économique et les relations capital/travail sont les facteurs explicatifs majeurs des phénomènes sociaux. Affirmer l'inverse, c'est occulter la responsabilité centrale du capitalisme dans la perpétuation des rapports de domination ; c'est également condamner la résistance à être éparse, clairsemée et anodine, au lieu de prendre corps dans un mouvement social anticapitaliste d'envergure (Thompson 2009).

- *Pertinence de ce courant pour cette thèse*

Cette recherche ne s'inscrit pas dans le courant de la LPT car le dualisme capital/travail ou patron/employé s'avère quelque peu réducteur. En effet, les travailleurs non subordonnés se situent dans une posture intermédiaire entre le salarié vendant sa force de travail à un employeur et l'entrepreneur levant des capitaux pour monter une entreprise et en tirer une plus-value. Ils sont parfois dans un rapport de force favorable par rapport à leurs clients, parfois contraints d'accepter n'importe quelle mission, à n'importe quel prix, et de s'auto-exploiter (cf. chapitre III). Ils sont à la fois non subordonnés et soumis à la nécessité de vendre leur travail pour avoir un revenu. Ceux qui viennent de positions sociales privilégiées – d'anciens postes à responsabilité dans les entreprises – sont mus moins par la défense d'un intérêt de classe que par la volonté de redonner du sens à leur activité professionnelle. Ceux qui viennent de positions sociales dominées peuvent potentiellement grimper dans l'échelle sociale et s'émanciper en conquérant de l'autonomie. Écarter le courant de la LPT ne revient pas à négliger l'importance fondamentale de la structure économique – le capitalisme néolibéral – dans le développement de ces formes de travail, mais à recourir à un cadre d'analyse moins dualiste.

## 2.2. Le poststructuralisme

Le poststructuralisme, aussi appelé *French theory* par les anglo-saxons, a pour principale origine les recherches de Michel Foucault, ainsi que celles de Jacques Derrida et de Gilles Deleuze (Jones 2009). Il a influencé de nombreux courants de pensée, dont les CMS qui ne représentent qu'une lecture partielle de la pensée des auteurs fondateurs. Le poststructuralisme constitue le cadre théorique de cette recherche. Ci-dessous, la présentation de ses caractéristiques est accompagnée d'exemples issus de divers passages de la thèse.

- *L'analyse des luttes de pouvoir entre des forces sociales multiples et diffuses*

Le poststructuralisme reproche à la LPT de porter trop d'attention à la structure du capital et de s'enfermer dans une analyse dualiste des rapports sociaux (Thompson et O'Doherty 2009). Il invite à tourner le regard vers les formes moins visibles du pouvoir (Ibáñez 2014). Le monde social est bien plus complexe que ne le décrit la LPT : même si le dualisme travail/capital reste fondateur (Laclau et Mouffe 1987), il faut prendre en compte d'autres structures de pensée et d'autres rapports de domination, appelés « forces sociales ». Les forces sociales s'affrontent pour imposer leurs représentations du monde ; celles qui l'emportent deviennent hégémoniques et produisent des régularités sociales (ibid. ; Willmott 2005). Le poststructuralisme n'est pas interprétativiste mais constructiviste puisqu'il considère que les représentations sociales ne sont pas adoptées de façon *consensuelle* par les acteurs : elles sont imposées à travers des luttes de pouvoir entre les forces sociales (cf. chapitre précédent).

Les forces sociales sont multiples, diffuses, mouvantes. Elles génèrent paradoxes, tensions et contradictions chez les individus, au sein des groupes sociaux et des organisations (O'Doherty et Willmott 2001 ; Thompson et O'Doherty 2009). Elles aboutissent à une multitude de rapports de domination et de contrôle qui opèrent à la fois entre groupes sociaux et à l'intérieur de ceux-ci (Storey 1985).

Le néolibéralisme regroupe un ensemble de forces sociales puissantes dont l'objectif est de mettre en place le cadre administratif, juridique et culturel favorable au développement de l'économie de marché (cf. partie précédente). Ces forces sociales sont multidirectionnelles : elles façonnent les identités et les comportements de tous les individus, quelle que soit leur position sociale, ceci de multiples façons. En particulier, elles les conduisent à se percevoir et à se comporter en « entrepreneurs d'eux-mêmes » compatibles avec la société du tout marché. L'autonomie dont disposent ces individus renvoie davantage à la liberté contractuelle, à la liberté des échanges et à la flexibilité du travail qu'à une réelle émancipation.

- *Le « retour du sujet »*

Le « retour du sujet » désigne la centralité accordée au sujet – c'est-à-dire à la subjectivité des individus – par rapport à la LPT (Jones 2009). Le poststructuralisme s'intéresse à la façon dont les forces sociales contribuent à former des identités complexes, ambiguës, contradictoires, instables, volatiles, et qui ne peuvent être réduites à une conscience de classe (Thompson et O'Doherty 2009). Par exemple, David L. Collinson (1992, cité par Thompson et O'Doherty 2009) a montré que, chez certains ouvriers, c'est l'affirmation de l'identité masculine et non la domination managériale qui explique leur consentement à des conditions de travail difficiles. Ces ouvriers s'affirment non pas face aux managers, mais les uns par rapport aux autres, autour de valeurs masculines liées au « travailler dur », à l'honnêteté et à la performance. Ils servent les intérêts de l'entreprise et contribuent au maintien de l'ordre établi, mais de façon indirecte. Les travailleurs subordonnés ne forment donc pas une classe sociale homogène engagée dans une résistance collective face à la classe dominante. Ils sont aussi pris dans des luttes internes qui favorisent souvent la perpétuation de la domination managériale (Thompson et O'Doherty 2009).

De même, les individus bénéficiant d'un statut social privilégié dans les entreprises – les dirigeants, les cadres, les managers – ne forment pas une classe dominante homogène. Ils sont traversés par des forces sociales multiples qui façonnent leur identité de différentes manières. Ils ont parfois des intérêts divergents et entretiennent des rapports conflictuels. Ainsi, les femmes occupant des postes à responsabilités doivent s'imposer face à leurs collègues masculins qui se conforment plus ou moins consciemment à la culture patriarcale (Ashcraft 2009). Les classes dominantes sont elles aussi soumises à des mécanismes de domination et de contrôle : dans l'entreprise, le reporting ou l'auto-évaluation peuvent s'avérer particulièrement oppressifs, y compris pour certains managers hauts placés.

- *L'importance du langage et des discours*

Dans l'analyse poststructuraliste, la place du langage et des discours est prépondérante. Cet intérêt pour le langage est l'héritage des travaux de linguistes français comme Ferdinand de Saussure, Claude Lévi-Strauss et Jacques Lacan (Jones 2009). Le langage est loin d'être un instrument neutre qui restituerait de façon objective l'analyse des phénomènes sociaux, comme le postule le positivisme. Au contraire, il véhicule des systèmes de signification, des représentations du monde qui forment un « imaginaire clos » au-dehors duquel il est difficile de penser et d'agir (Laclau 1996, cité par Willmott 2005, 751). Il produit des discours « totalisateurs » qui ont l'apparence de l'objectivité, qui semblent neutres, universels, naturels, évidents. Par exemple, il est aujourd'hui impossible de penser le monde social sans recourir aux notions d'individu et d'organisation (ibid., 751 ; Thompson et O'Doherty 2009) ou de marché (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009). De même, l'autonomie, souvent considérée comme une aptitude inhérente aux êtres humains, serait en fait une notion

héritée du siècle des Lumières qui n'avait aucun sens avant cette époque (Laclau et Mouffe 1985 ; Knights et Willmott 2002). À présent, ce concept façonne notre perception du monde social et il est difficile de s'en passer.

Les discours sont de puissants instruments de domination et de contrôle : ils conduisent les individus à intérioriser inconsciemment les représentations sociales hégémoniques et à s'y soumettre. Ils assurent le maintien et la diffusion des formes de domination en place. Ainsi, dans les sociétés néolibérales, le contrôle direct, violent, laisse place – sans disparaître pour autant – à des formes de contrôle diffuses et d'auto-contrôle véhiculées par les discours. Le chapitre III se penche sur le postulat selon lequel le rejet de la subordination et la valorisation de l'autonomie, très perceptibles dans les entretiens, sont le signe de l'intériorisation par les travailleurs des discours néolibéraux promouvant la figure de l'individu-entrepreneur. La diffusion d'un langage connoté positivement autour de l'entrepreneuriat et de l'autonomie, ainsi que d'un langage connoté négativement autour du salariat traditionnel, influence leur perception de la réalité, les incite à devenir leur propre manager et à s'auto-exploiter.

Des critiques, venues notamment de la LPT, ont pointé l'excessive importance accordée au langage dans le poststructuralisme, sa tendance à réduire les phénomènes sociaux à des flux de discours (Jones 2009). Elles sont reprises au sein même du poststructuralisme : pour certains auteurs, ce cadre de pensée doit justement dépasser l'analyse des discours caractéristique des travaux linguistiques dont il est issu (Willmott 2005). Michel Foucault soulignait d'ailleurs en 1980 que les notions de lutte et de guerre lui semblaient plus appropriées que le langage pour comprendre le monde social (Jones 2009).

- *L'anti-essentialisme*

Dans la lignée de l'épistémologie constructiviste, le poststructuralisme adopte une ontologie relativiste ou anti-essentialiste. Le réel n'existe ou n'est accessible qu'à travers les représentations qu'en ont les individus (ontologie relativiste ou anti-essentialiste). Ces représentations sont forgées par des discours hégémoniques et il n'est pas possible de concevoir et d'étudier le monde social autrement qu'à travers elles (Ackroyd et Fleetwood 2000, cités par Willmott 2005 ; Willmott 2005 ; Jones 2009 ; Avenier et Thomas 2012). Comme le réel, l'individu n'a pas d'essence. De même, il n'existe aucune nature humaine, aucun attribut inhérent aux êtres humains qui ne serait pas une construction historique, sociale et culturelle. L'individu n'existe pas en-dehors de la société dans laquelle il évolue et qui le conditionne.

Ainsi, l'autonomie n'est pas caractéristique de la nature humaine, une aptitude que les individus pourront exercer pleinement une fois débarrassés des rapports de domination et de l'aliénation, comme le postule la LPT. Elle n'existe que dans notre système social traversé par des rapports de pouvoir qui la contraignent (Ibáñez 2014), qu'à travers les représentations qu'en ont les individus (Laclau et Mouffe 1985). À ce titre, elle n'est, comme

le soulignait Michel Foucault, ni bonne ni mauvaise en soi (Knights et Willmott 2002). Dans la sphère du travail, il appartient à la société de s'en servir comme outil de promotion de l'individu-entrepreneur ou d'émancipation.

- *Le statut de la connaissance*

Le poststructuralisme revendique « l'inhérente partialité » de toute théorie, y compris les siennes (Willmott 2005, 752). Il rejette toute prétention scientifique à mettre en lumière des lois générales – comme le fait le positivisme – ou des mécanismes de fond qui façonneraient le monde social – comme le font le réalisme critique et la *labour process theory*. Ces cadres de pensée sont totalisateurs parce qu'ils imposent une vision unifiée du monde (Adler, Forbes et Willmott 2007). Le poststructuralisme appartient à l'épistémologie constructiviste, selon laquelle le monde est fait de possibilités : le monde social n'est pas régi par des lois générales ni par des relations de nécessité entre les phénomènes. De la multiplicité des forces sociales, des identités et des discours émerge la contingence, c'est-à-dire l'horizon des potentialités (Thompson et O'Doherty 2009).

- *Poststructuralisme et émancipation*

Pour le poststructuralisme comme pour la LPT, l'émancipation peut venir de la prise de conscience des rapports de domination et le rôle du chercheur est de les mettre en lumière afin d'aider les individus à y résister. Néanmoins, les deux approches diffèrent grandement. Pour la LPT, les individus seront pleinement émancipés lorsqu'ils auront renversé le capitalisme et acquis la propriété des moyens de production (ce qui ne signifie pas pour autant que cette nouvelle organisation sociale sera exempte de tout problème) (Reed 2009). Pour le poststructuralisme, l'émancipation totale est impossible, même si le capitalisme est renversé. Le monde social est en permanence structuré par des rapports de domination et il n'existe pas d'état « naturel » qui en serait définitivement dégagé : une forme de domination en remplace une autre. L'autonomie et l'auto-détermination auxquelles aspire la LPT sont elles-mêmes le fruit de rapports de pouvoir (O'Doherty et Willmott 2001).

Pour les détracteurs du poststructuralisme, cette vision est dangereuse car elle condamne à la résignation : toute forme de résistance à la domination serait structurée par des rapports de domination et déboucherait sur de nouveaux rapports de domination. Les poststructuralistes répondent à cette critique en soulignant que, même si un état de pleine autonomie est une abstraction totale, différentes formes d'émancipation restent possibles.

D'une part, l'auto-détermination est possible lorsque les luttes entre les forces sociales déstabilisent les imaginaires en place et laissent une marge de manœuvre aux agents pour recomposer leurs identités et les rapports sociaux. Autrement dit, « l'auto-détermination n'est pas l'expression de ce que le sujet est déjà, mais le résultat de l'absence

d'être autrement » (Laclau 1996, cité par Willmott 2005, 752) ; elle s'exprime dans l'espace laissé temporairement vacant par les imaginaires fragilisés et en recomposition. D'autre part, si l'émancipation est possible, elle existe par bribes et prend des formes plus modérées que celle, radicale, envisagée par la LPT : elle advient dans les résistances quotidiennes, localisées, temporaires. Cette recherche s'inscrit dans cette ligne de pensée : elle souhaite mettre en lumière les formes de domination à l'œuvre dans les situations de travail non subordonné et favoriser la prise de conscience de leur existence. Elle souhaite également explorer la façon dont les travailleurs non subordonnés peuvent conquérir de l'autonomie, faire l'expérience de « micro-émancipations » au niveau individuel et au niveau collectif malgré l'omniprésence des forces sociales néolibérales (Alvesson et Willmott 1992a ; Negri et Hardt 2004 ; Alvesson, Bridgman et Willmott 2009).

Enfin, la posture anti-essentialiste du poststructuralisme est fondamentale pour envisager toute forme d'auto-détermination. En effet, si l'être humain n'a pas d'essence, c'est que ses actions ne sont pas déterminées par une prétendue « nature humaine ». Comme le souligne Cornelius Castoriadis, « si les choses ont une essence, nos pratiques ne peuvent rien créer qui ne soit déjà contenu en elles. Cette conception limite donc notre liberté » puisqu'elle ne peut « jamais promouvoir une innovation radicale » (Castoriadis 1975, cité par Ibañez 2014, 120). C'est grâce à cet anti-essentialisme que « nous pouvons agir pour, éventuellement, cesser d'être qui nous sommes, penser différemment, désirer autrement, établir d'autres valeurs » (Ibañez 2014, 122). L'anti-essentialisme assure le caractère non déterministe et contingent des évolutions sociales (ibid. ; Bristow, Robinson et Ratle 2017.).

- *Les critiques du poststructuralisme*

La principale critique adressée au poststructuralisme, notamment par les partisans de la LPT, concerne sa vision du pouvoir comme diffus, épars et insaisissable.

D'abord, cette vision l'empêche de voir que le capitalisme est l'élément structurant du système social (Thompson et O'Doherty 2009). Certes, il existe plusieurs forces sociales en compétition, mais il n'en reste pas moins qu'une élite tire son épingle du jeu au détriment d'une majorité spoliée. Cette critique est d'ailleurs reprise de façon plus nuancée à l'intérieur même du courant poststructuraliste : certains auteurs soulignent sa tendance à tout déconstruire, au point que plus rien ne semble « gouverner, structurer ou donner du sens au monde social » (O'Doherty et Willmott 2001, 464). Cependant, adopter une posture poststructuraliste ne signifie pas forcément nier l'existence d'un système dominant. Des recherches se penchent justement sur l'omniprésence des forces sociales néolibérales dans la société moderne et sur la façon dont elles gouvernent le monde social (Burrell 1996 ; Pezet 2004, 2007 ; Munro 2012 ; Fleming 2014 ; Ashman, Patterson et Brown 2018). En revanche, elles rejettent l'idée que le néolibéralisme est produit par une élite pour asseoir sa domination et qu'il génère une opposition nette entre détenteurs du capital et travailleurs

subordonnés : il est un système destiné à gouverner l'ensemble des individus – ou « gouvernementalité » (cf. partie précédente). L'élite dominante est elle-même enchevêtrée dans un ensemble qui la dépasse. C'est le point de vue adopté par cette thèse.

Une autre critique du poststructuralisme est qu'en considérant le pouvoir comme diffus et épars, il condamne les formes de résistance à l'être également et exclut tout mouvement social d'ampleur contre le système dominant (Thompson et O'Doherty 2009). Les études sur la résistance se penchent majoritairement sur l'individu, à travers l'étude des « micro-résistances » – les résistances individuelles, quotidiennes, cachées –, au détriment de la réflexion sur les formes collectives de résistance (Zoller et Fairhurst 2007 ; Mumby *et al.* 2017). Ce faisant, le poststructuralisme flirte avec l'idéologie néolibérale qui diffuse un mode de pensée individualiste et conduit à la déconstruction du collectif (Michon 2007). Par ailleurs, pour certains chercheurs, les micro-résistances sont totalement illusoires car elles n'ont aucun effet sur les rapports de domination. Ce ne sont que de petites actions jouissives et sans conséquence ; elles servent juste de « soupape de décompression » et permettent aux individus de mieux supporter l'oppression en leur donnant l'impression qu'ils peuvent y résister. Ce faisant, elles renforcent davantage les rapports de domination qu'elles ne les fragilisent. C'est pourquoi certains parlent de résistance « décaféinée », vidée de sa substance (Mumby 2017 ; Ybema et Hovers 2017). Par exemple, dans le travail non subordonné, la possibilité qu'a un travailleur de refuser une mission ou un client (cf. chapitre III) serait anecdotique : elle lui donnerait l'illusion de l'autonomie, alors qu'il resterait contraint par le système à vendre ses produits ou ses services pour ne pas tomber dans la précarité ; elle rendrait sa situation plus supportable et, ce faisant, contribuerait à la perpétuation du système en place.

Cependant, on peut aussi considérer que la micro-résistance est préférable à l'absence de résistance, à une posture apathique et passive, l'individu se complaisant dans son impuissance (Dressen 2003). En outre, elle peut constituer la première étape d'une prise de conscience des formes de domination et mener à des actions plus collectives. Enfin, des résistances multiples, même à petit échelle et localisées, peuvent potentiellement, agrégées les unes aux autres, déstabiliser le système. C'est ce que soutiennent les anarchistes (cf. chapitre IV).

*

**En guise de conclusion intermédiaire, on peut souligner les liens entre l'épistémologie constructiviste, le cadre théorique des CMS et le courant poststructuraliste. Cela ne veut pas dire que toute recherche constructiviste en sciences de gestion appartient nécessairement aux théories critiques ou que toute recherche relevant des théories critiques est constructiviste : les liens évoqués ici permettent simplement de mettre en évidence la cohérence du design de cette recherche :**

- **Le constructivisme revendique la finalité politique de toute recherche. Cela est en phase avec l'approche altermondialiste, anti-capitaliste et anti-néolibérale des CMS. Au sein du courant poststructuraliste, cette posture politique passe par la mise en lumière des rapports de domination diffus et invisibles qui parcourent le monde social.**
- **Le constructivisme et les CMS rejettent le déterminisme qui caractérise le positivisme et le post-positivisme : le monde n'est régi ni par des lois générales, ni par des relations de nécessité entre les phénomènes sociaux. Chez les CMS, ce rejet du déterminisme implique qu'il est possible de s'émanciper des structures sociales qui maintiennent les rapports de domination en place. Au sein du courant poststructuraliste, cette émancipation prend principalement la forme de micro-émancipations.**
- **Le constructivisme et le poststructuralisme sont anti-essentialistes. Cette posture est fondamentale pour envisager toute forme d'émancipation. En effet, si l'être humain n'a pas d'essence, c'est que ses actions ne sont pas déterminées par une prétendue « nature humaine » : c'est ce qui rend possible l'auto-détermination.**
- **L'engagement du chercheur sur son terrain, revendiqué au sein des CMS par les partisans de la performativité critique, est en phase avec l'épistémologie constructiviste selon laquelle la connaissance se construit dans l'interaction entre le chercheur et les acteurs de terrain.**

# PARTIE 4 : L'autonomie et le travail : revue de littérature

La présentation du cadre historique et théorique de la thèse s'achève avec une revue de littérature sur l'autonomie et le travail. Les recherches existantes portent majoritairement sur l'autonomie des travailleurs subordonnés traditionnels. C'est de cette littérature qu'il faut partir pour se pencher ensuite sur le cas des travailleurs non subordonnés. Cette deuxième partie est structurée comme suit :

1. *Qu'est-ce que l'autonomie ?*
2. *L'autonomie vue par l'analyse stratégique et la théorie de la régulation sociale.* Cette sous-partie examine ce concept au prisme de deux cadres théoriques majeurs en théorie des organisations : l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg et la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Elle présente leurs limites et les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été retenus pour cette recherche – à l'exception de la notion de zone d'incertitude issue de l'analyse stratégique qui sera évoquée dans le chapitre suivant.
3. *L'autonomie dans le travail, du travail et par rapport au travail*. Cette sous-partie examine les liens entre autonomie et travail en s'appuyant sur la distinction entre autonomie *dans* le travail, *du* travail et *par rapport* au travail (Fleming et Mandarini 2009). Ce triptyque permet d'adopter une vision élargie de l'autonomie. En effet, beaucoup de recherches se concentrent sur l'autonomie *dans* le travail, occultant de ce fait d'autres significations de l'autonomie qui s'avèrent pertinentes dans l'analyse du travailleur non subordonné.

## 1. Qu'est-ce que l'autonomie ?

« Autonomie » vient du grec *auto* qui signifie « soi-même », et *nomos*, qui signifie « loi, règle ». Étymologiquement, elle désigne donc la capacité d'un individu à se gérer selon ses propres lois, c'est-à-dire à déterminer lui-même les règles d'action auxquelles il se soumet. Proche de la notion d'auto-détermination, elle désigne l'aptitude d'un être humain rationnel à exercer un certain contrôle sur le cours de son existence, ainsi que sa capacité à gérer des situations complexes (Knights et Willmott 2002 ; Ripouteau 2003). Elle s'oppose à l'hétéronomie, du grec *hetero*, qui signifie « autre », et qui renvoie à l'asservissement total à des contraintes extérieures.

### 1.1. Autonomie et contraintes

L'autonomie n'implique cependant pas l'absence de contraintes : tout individu évolue dans un environnement caractérisé par des contraintes plus ou moins fortes.

La recherche en sciences du vivant montre que les systèmes vivants (animaux, végétaux, bactéries etc.) sont à la fois façonnés par leur environnement et en même temps mobilisent leur autonomie pour agir sur les contraintes qui pèsent sur eux. Ils évoluent en interaction avec leur environnement, s'y adaptent tout en le faisant évoluer à partir de leurs propres règles internes. C'est dans l'enchevêtrement entre la prise en compte de l'environnement et la rétro-action du système sur celui-ci qu'émerge l'autonomie (Ripouteau 2003).

De même, en sciences sociales, les êtres humains sont considérés comme des êtres sociaux, façonnés par leur environnement et soumis à un ensemble de déterminismes et de règles propres à la vie en société. L'autonomie est une capacité à faire des choix éclairés, réfléchis, qui tiennent compte d'autrui, de l'environnement social et des règles de vie collective que s'est fixé un groupe. Elle est une aptitude à prendre en compte les contraintes, à les évaluer, à envisager les différentes actions possibles et à agir en conséquence, en fonction de ses lois intérieures et de ses valeurs. Elle permet aussi de contourner ces contraintes et de rétro-agir sur l'environnement pour les modifier. Elle suppose prise de recul, réflexion et intelligence.

### 1.2. Autonomie et indépendance

L'autonomie est souvent confondue avec l'indépendance qui désigne une situation où un individu parvient à vivre en s'extrayant du corps social et de toute forme de dépendance. L'indépendance, proche de la notion d'autarcie, est impossible car les êtres humains se construisent par le collectif, pensent et agissent en interaction avec leurs pairs : ils sont interdépendants. L'appartenance au collectif permet à l'individu de développer son intelligence, de construire son identité et ainsi d'exercer pleinement son autonomie. L'autonomie désigne non pas une aptitude à ne dépendre de personne, mais à gérer ses interdépendances (Morin 1980, cité par Ripouteau 2003). Elle est une capacité d'auto-détermination non pas dans l'isolement, mais dans la complémentarité (Castoriadis 1975 ; Ripouteau 2003 ; Dejours 2009).

### 1.3. Autonomie et coopération

Enfin, l'autonomie est souvent considérée à tort comme incompatible avec la coopération. Là aussi, c'est parce qu'elle est assimilée à l'indépendance qui implique un certain isolement par rapport à la société. Or, l'autonomie s'exerce dans un réseau d'interdépendances multiples et la coopération désigne l'activité par laquelle les individus gèrent collectivement ces interdépendances.

Les liens entre autonomie et coopération sont particulièrement prégnants dans la sphère du travail. La coopération renvoie alors aux processus de délibération collective, aux débats via lesquels les individus décident ensemble du cadre et des modalités d'exécution des tâches. Elle s'oppose à la coordination qui désigne l'organisation du travail par un individu en situation de supériorité formelle (supérieur hiérarchique, chef de projet…) ou informelle (leader charismatique) (Dejours 2009). La coopération favorise aussi l'appropriation collective du travail, ainsi que la construction de l'identité professionnelle du groupe (Renault 2013 ; Bernoux 2015). D'une part, la coopération permet à chacun d'exercer au mieux son autonomie individuelle grâce au collectif, en prenant en compte ses pairs et les règles de l'organisation ; d'autre part, elle permet au groupe d'exercer une autonomie collective.

*

**En résumé, l'autonomie est une capacité d'auto-détermination grâce à laquelle les individus agissent selon leurs propres règles et valeurs malgré les contraintes de leur environnement et les déterminismes sociaux. Elle n'est pas synonyme d'indépendance car elle n'existe que dans l'imbrication d'interdépendances multiples. Elle n'est pas incompatible avec la coopération, au contraire : la coopération est l'activité de délibération qui permet à chaque individu d'exercer son autonomie individuelle grâce au collectif, et à chaque groupe d'exercer son autonomie collective.**

### 1.4. L'autonomie, aptitude innée ou construit culturel ?

L'autonomie semble être un attribut universel, constitutif de l'essence humaine – c'est pourquoi on parle de vision essentialiste (Kant et Mill, cités par Knights et Willmott 2002 ; De Terssac 2012 ; Renault 2013). L'autonomie augmenterait ou diminuerait selon les contraintes de l'environnement et l'intelligence du sujet, mais il n'existerait pas de situation de non-autonomie, c'est-à-dire d'hétéronomie : un sujet conserverait toujours une infime part d'autonomie, constitutive de son humanité, sans laquelle il ne pourrait pas survivre. C'est ce que semblent montrer les situations les plus extrêmes : certains prisonniers des

camps de concentration auraient survécu parce qu'ils parvenaient à conquérir d'infimes marges de manœuvre dans leur activités quotidiennes, résistant ainsi à l'entreprise d'assujettissement et de déshumanisation du régime nazi (Levi 1958, cité par Harding, Ford et Lee 2017).

À l'inverse, d'autres auteurs considèrent que l'autonomie est un concept entièrement construit au siècle des Lumières (XVIII$^{e}$ siècle) (Knights et Willmott 2002). Face au déterminisme social qui caractérise la société de droit divin, les philosophes de l'époque affirmèrent la capacité d'auto-détermination des êtres humains. Ce n'est que depuis leurs écrits que la notion d'autonomie a du sens. Avant, elle n'avait tout simplement aucune existence car elle n'était pas pensée. De ce point de vue, l'autonomie, comme la liberté, est avant tout un construit culturel et historique caractéristique de la pensée libérale. Elle a émergé à travers les discours qui ont été formulés à son égard à partir du XVIII$^{e}$ siècle.

Quoi qu'il en soit, l'autonomie est désormais un concept central de la société moderne, notamment au niveau des relations de travail.

## 2. L'autonomie vue par l'analyse stratégique et la théorie de la régulation sociale

Cette seconde sous-partie examine le concept d'autonomie au prisme de deux cadres théoriques majeurs en théorie des organisations : l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg (2011) et la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (1997). Ces deux cadres théoriques ne s'en tiennent pas à l'étude des organisations mais sont systémiques, englobants : ils proposent un outil d'analyse applicable, selon leurs auteurs, à l'ensemble du monde social. Il s'agit ici non pas d'en dresser un compte-rendu complet mais seulement les aspects liés à l'autonomie. Il s'agit aussi de présenter leurs limites et les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été retenus pour cette recherche – à l'exception de la notion de zone d'incertitude issue de l'analyse stratégique qui sera évoquée dans le chapitre suivant.

### 2.1. Les fondements communs aux deux cadres théoriques

Selon l'analyse stratégique et la théorie de la régulation sociale (TRS), il n'y a pas de système social *a priori* qui préexisterait aux individus et encadrerait leur comportement. Le système social n'est pas *à l'origine* des comportements, il en est le *résultat* (De Terssac 2003) : « ce sont les acteurs qui produisent le système et non le système qui détermine les acteurs » (De Terssac 2012, 6). Par conséquent, pour comprendre le monde social, il faut partir non pas de l'analyse du système social, mais de l'analyse des acteurs, de leurs comportements, de leurs interactions.

En se plaçant du point de vue de l'acteur, l'analyse stratégique et la TRS font le postulat épistémologique d'une irréductible autonomie des individus (Bréchet 2008). En effet, si ceux-ci ne sont pas déterminés par le système mais le produisent et en modifient les règles à tout instant, c'est qu'ils bénéficient d'autonomie (De Terssac 2003, 19-20). Le système social constitue le cadre d'action des individus, qu'ils construisent et reconstruisent en permanence. On retrouve bien l'idée que l'autonomie est une aptitude à évoluer dans un système social fait de contraintes et à rétro-agir sur ces contraintes pour les modifier.

De cette centralité de l'acteur et de son autonomie découle la vision du système social comme pluriel et en constante transformation. En effet, les individus ont des intérêts, des préférences, des rationalités, des valeurs multiples et changeants (Crozier et Friedberg 2011 ; De Terssac 2012). Ces intérêts, préférences, rationalités et valeurs se rencontrent lorsque les individus interagissent et élaborent le système social. Or, ils sont si divers et si contradictoires qu'il ne peut en résulter un système social unifié et cohérent. Au contraire, celui-ci est un produit toujours imparfait et jamais stabilisé. Le système social est aussi contingent, imprévisible. En effet, postuler l'irréductible autonomie des individus, c'est s'inscrire dans une posture non déterministe : l'autonomie, c'est pouvoir prendre des décisions par soi-même, autrement dit des décisions qui ne peuvent être entièrement déterminées par des facteurs extérieurs. L'autonomie implique toujours une certaine imprévisibilité des actions des individus, et donc, au niveau global, l'indétermination du système social (Crozier et Friedberg 2011). Les régularités observables dans le monde social et dans certains comportements peuvent être expliquées par le fait que, dans beaucoup de situations, compte tenu du contexte, des jeux de pouvoir en présence, il est cohérent que les individus agissent de telle façon. Mais on ne peut jamais être sûr que c'est ce qu'ils feront effectivement (ibid.).

Les deux sections suivantes examinent ces deux théories séparément. Comme on va le voir, l'analyse stratégique insiste sur la notion de pouvoir, tandis que la TRS insiste sur la notion de règles. La première considère l'autonomie comme une capacité à exercer et conquérir du pouvoir, tandis que la seconde considère l'autonomie comme la « capacité de l'acteur à construire des règles sociales » (Reynaud 1999, cité par De Terssac 2003, 20).

## 2.2. L'autonomie dans l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg

L'analyse stratégique tire son nom du postulat que toutes les actions humaines sont motivées par des considérations stratégiques. Dans leurs interactions avec autrui, les individus mobilisent systématiquement leur rationalité afin de protéger ou améliorer leur situation et conquérir du pouvoir.

- *La notion d'autonomie dans l'analyse stratégique*

L'autonomie est considérée comme un attribut irréductible des individus et désigne la marge de manœuvre dont ils disposent pour exercer leur pouvoir à l'intérieur des contraintes que leur impose le système. Par exemple, les relations de travail constituent un cadre dans lequel les acteurs concernés – travailleurs subordonnés ou non subordonnés, managers, clients – bénéficient d'une marge de manœuvre grâce à laquelle ils exercent leur pouvoir. L'autonomie s'exerce dans les interactions entre les individus, à travers le « jeu » social. Le jeu social est « l'instrument essentiel de l'action organisée. Il concilie la liberté et la contrainte. Le joueur reste libre, mais doit, s'il veut gagner, adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et en respecter les règles. Cela veut dire qu'il doit accepter pour l'avancement de ses intérêts les contraintes qui lui sont imposées » (Crozier et Friedberg 2011, 113).

Autonomie et pouvoir sont deux notions très proches dans l'analyse stratégique. Tous les individus disposent d'autonomie et de pouvoir, même si celui-ci peut être asymétrique, inégal, d'une personne à l'autre (Jobert et Leca 1980 ; Crozier et Friedberg 2011). Le pouvoir est donc diffus et omniprésent : il parcourt l'ensemble des relations sociales. Il n'existe pas de pouvoir dominant centralisateur (ibid.). C'est une vision bien différente de celle qui prévaut dans la littérature : en effet, beaucoup de recherches considèrent que seuls certains individus ont du pouvoir tandis que les autres n'en ont pas (Crozier et Friedberg 2011).

Enfin, l'autonomie est toujours mobilisée de façon stratégique, mais il s'agit d'une rationalité limitée (March et Simon 1958, cités par Rouleau 2007) : l'acteur n'a pas accès à toutes les informations qui lui permettraient de prendre une décision optimale. Compte tenu du nombre infini de facteurs dont il devrait tenir compte pour prendre une décision rationnelle, il se contente de décisions non pas optimales, mais satisfaisantes.

- *Organisations et systèmes d'action*

Les jeux structurent le fonctionnement des organisations. Une organisation représente la formalisation provisoire de règles du jeu, un état d'équilibre entre des stratégies de pouvoir. Par exemple, une entreprise constitue la formalisation provisoire de règles du jeu établies entre des managers et des travailleurs subordonnés afin de produire des biens ou des services ; elle est un état d'équilibre des pouvoirs des acteurs impliqués dans la production.

Cette vision des organisations peut être élargie au fonctionnement de la société entière via la notion de systèmes d'action – c'est pourquoi l'analyse stratégique est une théorie englobante, systémique. Les systèmes d'action sont des ensembles structurés qui maintiennent le déroulement et la stabilité des jeux dans la société. Ils fonctionnent grâce à des règles qui sont elles-mêmes l'objet de jeux. Ainsi, le monde social est constitué d'un enchevêtrement de systèmes d'action et de jeux qui sont interdépendants (Crozier et Friedberg 2011). Les systèmes d'action ne prennent pas forcément la forme d'une organisation formelle. Par exemple, on pourrait considérer que le marché du travail, basé sur les principes du (néo-)libéralisme économique, constitue un système d'action qui fournit des règles assurant le déroulement et la stabilité du jeu entre ceux qui détiennent les moyens de production et ceux qui vendent leur force de travail. Cette idée de jeu et de règles sera reprise par la suite par Jean-Daniel Reynaud dans sa théorie de la régulation sociale (1997).

Une caractéristique importante de ces systèmes d'action est qu'ils ne sont pas hiérarchisés mais imbriqués. Puisque le pouvoir est diffus, puisqu'il n'existe pas de pouvoir dominant et centralisateur, aucun système d'action n'est plus important que les autres (Jobert et Leca 1980). Pour cette même raison, l'analyse stratégique rejette l'idée que des idéologies dominantes façonnent la construction de l'ordre social : celui-ci est éclaté en de multiples systèmes d'action et jeux qui opèrent au niveau local et ne peuvent être englobés dans un système de pensée et d'administration unifié et cohérent.

- *Intérêts et limites de ce cadre théorique dans l'analyse du travail non subordonné*

Un élément particulièrement intéressant de l'analyse stratégique pour l'étude du travail non subordonné est la notion de zone d'incertitude. Une zone d'incertitude désigne un ensemble de savoirs auquel n'ont pas accès la majorité des individus, comme par exemple une compétence professionnelle spécifique ou des connaissances sur un sujet ou un secteur d'activité particulier. Les individus qui détiennent ces savoirs disposent d'un rapport de pouvoir favorable dans leurs interactions avec les autres. C'est le cas, par exemple, d'un travailleur non subordonné expert dans son domaine ; son client, lui, se trouve dans une zone d'incertitude quant à la façon dont son besoin peut être satisfait. Dans l'analyse stratégique, la maîtrise des zones d'incertitude est la ressource majeure dont dispose un individu pour exercer du pouvoir. Cette notion sera évoquée dans le chapitre suivant. Pour

autant, cette recherche ne s'appuie pas sur l'analyse stratégique dans son ensemble car ce cadre théorique présente un certain nombre de limites incompatibles avec la posture constructiviste et critique adoptée ici.

Une première critique porte sur le postulat que l'action humaine n'est orientée que par des considérations stratégiques et que les acteurs essaient toujours d'exercer un pouvoir sur autrui. En postulant que l'organisation est le « royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage, et du calcul » (Crozier et Friedberg 2011, 45), l'analyse stratégique adopte une vision réductrice de l'être humain qui ne chercherait qu'à servir son intérêt personnel et à augmenter son pouvoir dans l'organisation. L'altruisme, les valeurs, la coopération ne sont pas absents de la théorie mais sont considérés uniquement comme des cadres de pensée qui orientent la décision de l'individu dans la mise en œuvre de sa stratégie personnelle. Ce cadre d'analyse individualiste s'avère restrictif pour étudier des thématiques telles que les relations de travail non subordonnées, l'émancipation par le travail ou encore l'engagement dans un projet politique, coopératif et démocratique.

Une seconde critique de l'analyse stratégique porte sur sa vision du pouvoir, considéré comme diffus et omniprésent. Le pouvoir parcourt l'ensemble des systèmes d'action qui sont imbriqués, sans hiérarchie les uns avec les autres. Il n'existe pas de système d'action dominant. L'analyse stratégique ignore toute « structure socio-politique où s'accumulent des moyens en tout genre de domination au service de ceux qui détiennent l'autorité » (Jobert et Leca 1980, 1164-1165). Cette vision est contestable parce qu'il semble au contraire que « certains acteurs centraux » ont une « influence irréversible (…) sur l'ensemble des systèmes d'action » (ibid., 1148). Les asymétries dans la détention des ressources stratégiques ne sont pas uniquement le fruit naturel et légitime de stratégies gagnantes. Elles sont liées à des dominations sociales que Michel Crozier et Erhard Friedberg excluent de leur réflexion. L'analyse stratégique manque d'une vision critique des facteurs qui rendent possible de telles asymétries. En particulier, elle ignore l'existence et l'influence du néolibéralisme en tant que cadre idéologique dominant. Elle ne dit rien, par exemple, sur la façon dont ce modèle hégémonique promeut des formes de travail non subordonné caractérisées par la généralisation de la figure de l'individu-entrepreneur, l'individualisme et la concurrence. Elle ne dit rien non plus sur les façons dont les dominés peuvent inverser le rapport de force ou du moins conquérir quelques espaces de pouvoir face aux dominants.

### 2.3. L'autonomie dans la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud

La théorie de la régulation sociale (TRS) puise ses origines dans l'analyse des relations de travail menée par Jean-Daniel Reynaud (Reynaud 1988 ; De Terssac 2003 ; Bréchet 2008). Celui-ci observe que les entreprises sont le produit des multiples régulations qui stabilisent provisoirement les relations entre des groupes d'individus aux intérêts divergents, notamment entre les employés et la direction. Il définit l'entreprise comme un ensemble de règles, fruit de négociations constantes entre les acteurs. Comme l'analyse stratégique, la TRS est une théorie systémique : son ambition est de proposer une théorie englobante du monde social (Bréchet 2008). Pour cela, Jean-Daniel Reynaud généralise ce qu'il observe au sein des entreprises à la société entière : les négociations constituent le « fait social majeur » (ibid., 16) car elles conduisent à la formulation de règles plus ou moins temporaires et explicites qui structurent le système social et orientent le comportement des individus. La négociation désigne « tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations » (Reynaud 1999, cité par De Terssac 2012, 13). La négociation n'efface pas le conflit, mais elle consiste à trouver des compromis, des arrangements provisoires.

L'autonomie est une notion importante dans la TRS parce qu'elle renvoie à la capacité de l'individu à participer à la formulation des règles sociales qui, en retour, encadrent son comportement (De Terssac 2003, 19-20). Là encore, ces contraintes n'existent pas *a priori* : elles sont construites et reconstruites en permanence à travers l'action des acteurs. Il est différent de dire que l'action s'explique par un déterminisme que de dire qu'elle répond à des contraintes (De Terssac 2012). L'autonomie constitue aussi une notion importante via le concept de régulation autonome présenté ci-dessous.

- *Régulation de contrôle, régulation autonome, régulation conjointe*

La régulation de contrôle désigne le processus de négociation par lequel des individus tentent d'imposer leurs règles, formelles ou informelles, à d'autres – il s'agit plutôt d'une position offensive, de l'expression d'un pouvoir. Par exemple, les supérieurs hiérarchiques tentent d'encadrer le comportement de leurs subordonnés. La régulation autonome désigne le processus par lequel des individus tentent de résister aux règles qui leur sont imposées et de les redéfinir pour qu'elles leur soient plus avantageuses – il s'agit plutôt d'une position défensive, de l'expression d'un contre-pouvoir (De Terssac 2003). Le terme de régulation autonome vient de l'idée que les acteurs cherchent à protéger leur autonomie face à la régulation de contrôle. Par exemple, les travailleurs subordonnés y ont recours face à leurs supérieurs pour obtenir une plus grande marge de manœuvre dans leur travail. La régulation autonome implique que les individus ne font pas que contester les règles qu'on leur impose : ils cherchent aussi à participer à leur redéfinition (De Terssac 2012). Dans les organisations,

la régulation de contrôle vient souvent des supérieurs hiérarchiques et la régulation autonome vient souvent des salariés de terrain. Toutefois, ce n'est pas toujours le cas : les régulations ne sont pas forcément liées à la position sociale (Reynaud 1988 ; De Terssac 2012). Un groupe d'individus peut tenter d'imposer ses règles à un autre ayant la même position sociale. Par exemple, les membres du service communication d'une entreprise peuvent exercer une régulation de contrôle sur le service marketing.

La régulation conjointe désigne la rencontre entre la régulation de contrôle et la régulation autonome (De Terssac 2012). Elle implique une négociation entre les deux parties – ceux qui ont du pouvoir, ceux qui ont en moins – afin de trouver un compromis acceptable par tous. Elle tient compte « des préoccupations et des intérêts de chacun » (Bréchet 2008, 21). Dans la sphère productive, elle est symbolisée par la convention collective qui permet de trouver des arrangements entre les tentatives d'encadrement de la direction et l'exercice d'un contre-pouvoir par les subordonnés (Reynaud 1988 ; Bréchet 2008 ; De Terssac 2012). Le système social est fait de multiples conventions conjointes, plus ou moins formelles, qui stabilisent provisoirement les rapports de pouvoir entre les parties en présence. Pour autant, la régulation conjointe ne signifie pas qu'un équilibre des pouvoirs est atteint. Elle témoigne seulement d'un processus de négociation visant à trouver des règles communes qui s'avèrent généralement davantage favorables à l'une des parties (ibid.). En cela, la TRS rejoint l'analyse stratégique qui considère que tous les individus ont du pouvoir, mais que les relations de pouvoir peuvent être asymétriques, inégales.

C'est pourquoi le système social n'est ni harmonieux ni équilibré. Contrairement à ce que les termes de « régulation », de « compromis » ou encore d'« arrangements » laissent penser, le système social est nécessairement imparfait, constitué d'accords et de contrats plus ou moins stables, formels et temporaires, susceptibles d'être remis en cause (Bréchet 2008). « Les équilibres globaux sont instables et changeants » (De Terssac 2003, 20) ; ils forment un tout hétérogène et multidimensionnel (Reynaud 1988). En fait la régulation consiste moins à trouver un équilibre qu'à gérer les déséquilibres permanents.

Enfin, la nature instable et indéterminée du système social implique de se pencher moins sur ses caractéristiques que sur sa construction. La TRS examine les processus par lesquels les individus interagissent, prennent des décisions et reformulent les règles sociales. Elle s'intéresse davantage au processus qu'au résultat, à la régulation plutôt qu'aux règles (De Terssac 2003). « S'intéresser aux régulations sociales, ce n'est pas s'intéresser aux régulations d'un système déjà construit, mais c'est prendre pour objet sa construction (…), c'est prendre comme objet l'activité même de régulation par laquelle les individus construisent leurs contraintes, les acceptent ou les remettent en cause » (ibid., 15).

- *Intérêt et limites de la TRS dans l'étude des travailleurs non subordonnés*

La TRS peut constituer un cadre intéressant d'analyse des travailleurs non subordonnés. Le concept de régulation autonome peut être mobilisé pour montrer comment ceux-ci cherchent à constituer un contre-pouvoir face à la régulation de contrôle. L'affirmation de cette autonomie s'exprime, par exemple, dans le rejet du salariat traditionnel parce qu'il implique le consentement à une régulation de contrôle contractualisée via le lien de subordination. Elle s'exprime aussi au niveau de la négociation avec les clients des termes de la relation commerciale. Mais cette recherche s'intéresse moins au processus de négociation entre les travailleurs et leurs donneurs d'ordre qu'à l'expérience qu'ils font de l'autonomie, à la marge de manœuvre qu'ils parviennent à obtenir, ainsi qu'aux rapports de pouvoir qui régissent les relations de travail. Le problème est que la TRS est beaucoup plus silencieuse sur ce sujet.

Comme l'analyse stratégique, la TRS ne questionne pas l'origine des rapports de pouvoir asymétriques qui structurent les interactions entre les individus. Elle en prend acte et s'intéresse seulement à la façon dont les conflits qui en dérivent sont gérés à travers le processus de négociation. Or, la négociation ne diminue pas nécessairement l'asymétrie des pouvoirs : elle permet surtout de trouver des arrangements provisoires grâce auxquels les acteurs interagissent malgré leurs divergences (Dressen 2003). Ainsi, les mêmes critiques qui sont adressées à l'analyse stratégique peuvent être adressées à la TRS : 1) en postulant que le système social est instable, changeant et contingent, la TRS n'explique pas la perpétuation de structures de domination stables ; 2) il manque à la TRS une dimension critique qui consisterait à s'interroger sur les façons dont les dominés peuvent réellement inverser le rapport de force ou du moins conquérir quelques espaces de pouvoir face aux dominants.

Dans la continuité de cette critique, on peut s'interroger sur l'intérêt de parler de négociation, même asymétrique, lorsqu'une des parties est tellement dominée qu'elle ne peut rien imposer à l'autre partie (ibid.). Dans ce cas, « c'est de soumission qu'il faudrait parler » (ibid., 96). Par exemple, certains travailleurs non subordonnés n'ont aucune marge de manœuvre pour négocier leurs conditions de travail ou leurs tarifs : ils sont dans un rapport de force si défavorable que s'ils refusent de se plier aux exigences de leur client, celui-ci fera simplement appel à un autre prestataire. Se focaliser sur le processus de régulation risque donc « d'occulter cette réalité : l'ordre accepté est souvent un ordre imposé » (ibid., 97).

Enfin, une autre critique est qu'une régulation autonome ne s'érige pas toujours en contre-pouvoir face à la régulation de contrôle parce que les dominés se trouvent souvent dans une posture apathique (ibid.). L'individualisation des rapports sociaux et des parcours professionnels, ainsi que l'invisibilité des structures de domination, limitent la prise de conscience politique, la volonté d'y résister et la capacité à le faire collectivement.

## 3. L'autonomie *dans* le travail, *du* travail, et *par rapport* au travail

Cette sous-partie examine le lien entre l'autonomie et le travail à travers trois de ses dimensions : l'autonomie *dans* le travail, l'autonomie *du (ou par le) travail* et l'autonomie *par rapport* au travail. Elle reprend la distinction faite par Peter Fleming et Matteo Mandarini entre *autonomy in work*, *autonomy through work* et *autonomy from work* (2009). Ce triptyque élargit la réflexion à des visions de l'autonomie souvent absentes la littérature. En effet, cette dernière se concentre la plupart du temps sur l'autonomie *dans* le travail, occultant de ce fait d'autres significations de l'autonomie. Ce triptyque permet de proposer une revue de littérature plus complète.

Pour rappel, la définition du travail retenue ici est celle qui le désigne comme l'ensemble des activités humaines faisant l'objet d'une reconnaissance monétaire, c'est-à-dire auxquelles est reconnue une valeur économique (Friot 2012). Cette reconnaissance monétaire passe soit par le versement d'un salaire (statut salarié), soit par une transaction commerciale (statut indépendant). Rappelons également que cette définition fait débat : certains incluent dans le concept de travail des activités non sujettes à reconnaissance monétaire comme le bénévolat et les activités domestiques (tâches ménagères, éducation des enfants...). D'autres considèrent même que le travail englobe l'essentiel des activités humaines car la plupart d'entre elles ont une valeur d'usage, autrement dit un intérêt social pour l'individu et/ou pour la collectivité (ibid.).

### 3.1. L'autonomie dans le travail, ou l'autonomie comme marge de manœuvre

Cette forme d'autonomie prévaut largement dans la littérature. Elle désigne généralement la différence entre le travail prescrit au travailleur et le travail « réel », effectivement réalisé par celui-ci (Dejours 2009 ; Renault 2013). Dit autrement, elle correspond à la marge de manœuvre dont il dispose au sein d'une organisation pour adapter voire modifier les consignes qui lui sont imposées.

Cette approche part souvent de deux constats : le premier est que les consignes dictées par les managers sont nécessairement imparfaites ; elles ne peuvent encadrer l'ensemble des agissements des travailleurs. L'autonomie désigne donc leur capacité, expression de leur intelligence au travail, à ajuster les consignes ou à palier leur absence, tant au niveau des actes quotidiens qu'en cas d'imprévus (Morrison 2006 ; Bréchet 2008 ; Dejours 2009). « [Elle guide] les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision, [elle assure] le fonctionnement quotidien de l'organisation » (Reynaud 1988, 5). Cette autonomie est la condition pour que le travail soit effectivement réalisé, et même correctement réalisé : bien travailler implique toujours d'enfreindre les règles et les procédures, sans que cela signifie que les règles prescrites soient nécessairement « mauvaises » (Reynaud 1988, 1997 ; Morrison 2006).

Le deuxième constat est que cette marge de manœuvre est non seulement nécessaire pour que le travail soit bien réalisé, mais aussi pour que les travailleurs puissent se l'approprier (Renault 2013 ; Bernoux 2015). Ils ont besoin de reconfigurer, même modestement, les tâches qui leur sont assignées, afin d'y apporter leur touche personnelle et d'être reconnus par leurs pairs et leurs supérieurs. Ce faisant, ils affirment leur pouvoir d'agir et construisent leur identité professionnelle (Dejours 2009 ; Clot 2014 ; De Terssac 2012 ; Renault 2013).

Cette analyse vaut autant pour le travailleur individuel que pour le travailleur en équipe. Au niveau collectif, l'autonomie désigne la marge de manœuvre entre le travail prescrit aux équipes – la coordination assurée par le management (interactions prescrites) – et le travail effectivement réalisé – la coopération entre les travailleurs (interactions effectives) (Dejours 2009 ; Renault 2013). La coordination a lieu dans des espaces et durant des temps formels (réunions, briefing) où sont énoncées les consignes qui font référence commune ; la coopération a lieu durant des temps informels et dans des espaces de convivialité (salles de pauses, vestiaires) où ces consignes sont ajustées, adaptées, à travers la délibération collective. L'activité de coopération permet l'appropriation collective de l'organisation du travail et la construction de l'identité professionnelle du groupe (Renault 2013 ; Bernoux 2015).

Au niveau individuel comme collectif, l'autonomie est donc plus ou moins importante selon la marge de manœuvre dont disposent les travailleurs. Pour certains auteurs, l'autonomie n'existe véritablement que lorsque le travail est entièrement auto-organisé (Gorz 2004). Pour d'autres, même la plus petite marge de manœuvre dans une chaîne de production est une manifestation de l'autonomie : Philippe Bernoux (2015) montre comment les ouvriers à la chaîne parvenaient à la conquérir, malgré l'importante standardisation du travail, tant au niveau de leurs déplacements, des cadences que des gestes effectués. L'idée sous-jacente à cette analyse est qu'un individu dispose d'une irréductible autonomie, même dans un environnement extrêmement contraint. En mobilisant son intelligence, il parvient à trouver l'espace pour appliquer ses propres règles de fonctionnement et rétro-agir sur l'environnement qui le contraint. Mais si l'autonomie est insuffisante, alors le travail est source de souffrance (Dejours 2009 ; Clot 2014 ; Bernoux 2015).

- *Les liens entre le management et l'autonomie dans le travail : autonomie clandestine et autonomie officielle*

La place du management dans cette forme d'autonomie diffère totalement selon les courants de pensée. L'approche critique considère que l'autonomie dans le travail est une autonomie « clandestine » qui s'opère à l'insu des managers. L'approche orthodoxe s'intéresse à l'autonomie « officielle », délibérément octroyée aux travailleurs par leurs supérieurs (Everaere 2001).

L'autonomie clandestine

L'autonomie « clandestine », « volée » (Alexandre-Bailly 2001) ou encore « conquise » (De Terssac 2012) est l'approche la plus ancienne. Elle renvoie aux résistances des ouvriers dans les organisations tayloristes et néo-tayloristes qui visent un encadrement et un contrôle maximal du travail. Le taylorisme, comme dans les bureaucraties décrites par Max Weber, rejette toute mobilisation de la subjectivité au travail, c'est-à-dire tout élément « personnel, irrationnel ou émotionnel » (Weber 1946, cité par Fleming 2014, 877). Les recherches de Philippe Bernoux évoquées ci-dessus, sur l'autonomie des travailleurs à la chaîne, s'inscrivent dans cette approche de l'autonomie.

L'autonomie clandestine est par essence incompatible avec le management puisqu'elle émerge précisément dans le contournement du cadre imposé par celui-ci. Elle est étroitement associée à l'idée de résistance face à l'organisation du travail prescrite (Morrison 2006 ; De Terssac 2012) et face aux rapports sociaux de production (Dejours 2009 ; Renault 2013).

L'autonomie officielle

L'autonomie « officielle », « requise » (De Terssac 2012) ou encore « déléguée » (Alexandre-Bailly 2001), au contraire, fait partie intégrante de la stratégie managériale. Elle marque la reconnaissance par le management de l'irréductible autonomie des travailleurs, et même de son caractère bénéfique : l'organisation ne pourrait fonctionnement correctement sans les ajustements qu'ils opèrent sur le terrain ni sans leurs efforts pour bien faire leur travail ; de plus, les travailleurs sont parfois mieux placés que leurs supérieurs pour identifier les problèmes de l'organisation et améliorer son fonctionnement ; enfin, l'autonomie assure la satisfaction au travail et donc améliore la productivité (Yates, Lewchuk et Stewart 2001 ; De Terssac 2012).

L'autonomie officielle s'est développée conjointement à la remise en cause de l'organisation tayloriste et bureaucratique du travail. Cette dernière était adaptée à la production de masse de produits standardisés dans une économie stable et relativement prévisible. Dorénavant, les organisations doivent faire preuve de flexibilité, de réactivité, et évoluent dans un environnement plus incertain. Elles se décentralisent et laissent les travailleurs du terrain prendre des initiatives et gérer des situations complexes (Everaere 2001 ; Ripouteau 2003 ; McCann, Morris et Hassard 2008). Un certain nombre d'entre eux,

principalement des cadres, bénéficient d'une autonomie importante – Alain Supiot parle de « salariés qui s'autonomisent » (2000, 137-139). Ce sont des chefs de projet, des consultants, des ingénieurs ou encore des « intrapreneurs », sur lesquels la hiérarchie exerce un contrôle limité (Beaucourt et Louart 2000 ; Robertson et Swan 2003 ; Ito et Brotheridge 2005 ; McCann, Morris et Hassard 2008; Mazmanian, Orlikowski et Yates 2013). Ils bénéficient d'une certaine souplesse concernant leurs modes et horaires de travail, voire pratiquent le télétravail. Les sciences de gestion étudient majoritairement cette forme d'autonomie, notamment son impact sur l'efficacité des travailleurs et la performance économique (par exemple : Judge, Fryxell et Dooley 1997 ; Langfred 2000 ; Alpkan *et al.* 2010 ; Volmer, Spurk et Niessen 2012).

L'une des pratiques managériales phares associées à l'autonomie officielle est le management par objectifs ou par projets. Il consiste à laisser les travailleurs s'organiser comme ils le souhaitent pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise et réaliser leurs diverses missions (Judge, Fryxell et Dooley 1997 ; Covaleski *et al.* 1998 ; Beaucourt et Louart 2000 ; Bureau et Corsani 2012).

En outre, l'autonomie officielle encourage les salariés à mobiliser leur subjectivité au travail, ce qui était complètement proscrit par les organisations tayloristes et bureaucratiques. Les travailleurs sont désormais invités à mobiliser leurs goûts, leur culture ou encore leurs centres d'intérêts dans la réalisation de leurs missions. Cette « mise au travail » de la subjectivité permet à l'entreprise de s'adapter à l'évolution des modes de consommation : elle propose des produits moins standardisés et se centre sur l'innovation, le service et la différenciation (Fleming 2014).

Enfin, la reconnaissance de l'autonomie peut aller jusqu'à la suppression pure et simple des managers : c'est le principe de l'entreprise libérée qui donne aux salariés une totale capacité d'initiative pour mener leurs missions, lancer de nouveaux projets et coordonner leurs équipes respectives (Carney et Getz 2012 ; Colle *et al.* 2017).

<u>Critiques de l'autonomie officielle</u>

L'autonomie officielle est controversée. On peut la voir comme une stratégie de domination encore plus pernicieuse que le management traditionnel car elle laisse croire qu'elle diminue les contraintes alors qu'elle se contente de les déplacer. Avec l'autonomisation et l'effacement de l'encadrement, le management abandonne sa fonction de relais entre les contraintes de l'environnement et le salarié : il délègue une grande partie de ses fonctions initiales à d'autres acteurs. Les contraintes sont incarnées :

- Par le client : les salariés autonomisés sont de plus en plus en contact direct avec les clients de l'entreprise qui leur dictent les spécifications d'exécution là où elles étaient auparavant relayées par le management ; le client remplace aussi le manager dans son rôle d'évaluateur du travail réalisé (Mazmanian, Orlikowski et Yates 2013).
- Par le marché : le travailleur s'adapte lui-même aux contraintes de son environnement, sans passer par le manager ; par ailleurs, l'échec ou la réussite de ses projets sur le marché constitue un indicateur pour évaluer son travail.

- Par les collègues : les salariés étant interdépendants dans l'entreprise, la réussite des missions des uns est liée à la qualité du travail des autres. Des mécanismes d'auto-surveillance entre pairs remplacent le traditionnel contrôle du travail par le manager (Knights et McCabe 2003 ; Asquin *et al.* 2010 ; Mazmanian, Orlikowski et Yates 2013).
- Par le salarié lui-même : en autonomisant le travailleur, la direction ne diminue pas les contraintes, mais lui impose de se soumettre tout seul aux règles de l'entreprise. Sous couvert d'une soi-disant autonomie, ce dernier doit désormais s'auto-contraindre ou s'auto-manager (Covaleski *et al.* 1998 ; Knights et Willmott 2002 ; McCann, Morris et Hassard 2008 ; Bureau et Corsani 2012 ; Le Texier, 2015 ; Colle *et al.* 2017). Les responsabilités accrues et l'important engagement subjectif des travailleurs peuvent être source d'épuisement professionnel et de souffrance (Everaere 2001 ; Knights et Willmott 2002 ; Fleming 2014 ; Colle *et al.* 2017). C'est ce qu'indique l'augmentation des pathologies mentales liées au travail (Dejours 2009). La « mise au travail » de la subjectivité est un outil puissant de la gouvernementalité néolibérale pour mettre « l'individu comme totalité vivante et spirituelle » (Pillon et Vatin 2007, 46-47) au service de l'économie de marché, y compris durant ses temps hors travail (Fleming 2014).

Une autre critique du management par l'autonomie est qu'il peut pervertir la coopération spontanée entre les travailleurs, corollaire de l'autonomie. En effet, le salarié ne choisit pas ses collègues et il est sommé de coopérer avec eux car la bonne réalisation de ses missions en dépend : il s'agit de « coopération forcée » (Dejours 2009). Cette coopération est d'autant plus factice que le salarié est en fait souvent en concurrence avec ses collègues : l'individualisation des parcours professionnels tend à détruire le sentiment d'appartenance à un collectif composé d'individus soudés autour des mêmes intérêts. Elle limite les pratiques de résistance collective et renforce ainsi les rapports de domination (Knights et Willmott 2002). Chacun se bat pour conserver sa place ou monter les échelons, et la solidarité entre collègues diminue. Le travail est exécuté par des collectifs soudés par la menace, non par la confiance et la solidarité (Dejours 2009).

En résumé, pour certains chercheurs critiques, l'autonomisation des travailleurs subordonnés n'améliore en rien leur capacité d'auto-détermination, pas plus que leur capacité à influer sur le processus de travail. Elle ne permet pas « de se gouverner selon ses propres lois dans le cadre de l'entreprise » mais de « se gouverner selon la loi de l'entreprise » (Ripouteau 2003, 360 ; voir aussi Covaleski *et al.* 1998). C'est une autonomie sous contrôle, qui laisse simplement aux salariés un choix entre plusieurs options qui répondent toutes aux exigences de l'encadrement et du marché. Il serait donc plus exact de parler de discrétion que d'autonomie (De Terssac 2012). Pour ces auteurs, l'autonomisation constitue une nouvelle stratégie de domination particulièrement pernicieuse car elle assure le consentement volontaire des individus à leur exploitation (La Boétie 2015). Elle rend les contraintes moins perceptibles parce qu'elles ne sont pas directement imposées par un supérieur hiérarchique et parce qu'elles bénéficient de l'aura positive qui entoure le concept

d'autonomie. Elle constituerait le « comble de l'aliénation en prétendant supprimer tout sentiment d'aliénation » (Dardot et Laval 2009, 409).

Notons toutefois que tous les chercheurs critiques ne condamnent pas unilatéralement la pratique de l'autonomie officielle (Fournier et Grey 2000). D'un côté, certains considèrent que le management est par essence problématique car il utilise nécessairement l'autonomie comme un outil de performance au service de l'entreprise : l'émancipation des travailleurs ne pourrait avoir lieu qu'avec la fin du management (Nord et Jermier 1992 ; Burrell 1996 ; Parker 2002). De l'autre côté, certains considèrent que le management n'est pas forcément mauvais en soi : ce sont les formes qu'il prend actuellement qu'il faut combattre (Anthony 1998 ; Alvesson et Willmott 1996 ; Spicer, Alvesson et Kärreman 2009 ; Hartmann 2014 ; Huault *et al.* 2017). Un dialogue est envisageable avec les managers pour faire avancer les pratiques.

### 3.2. L'autonomie *du* travail, ou l'autonomie comme gestion collective de l'organisation

Alors que l'autonomie *dans* le travail se situe au niveau du travail individuel et du travail des équipes, l'autonomie *du* travail se situe au niveau de l'entreprise entière (Everaere 2001). Elle désigne la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise et à la définition de ses grandes orientations stratégiques. Ceux-ci ne sont pas considérés comme de simples ressources humaines à la disposition de l'employeur, chargés d'exécuter les décisions prises par d'autres.

- *La littérature sur la démocratie industrielle*

L'autonomie du travail fait écho aux réflexions sur la démocratie industrielle (*industrial democracy*), aussi appelée démocratie organisationnelle (Gomez 2018). Cette notion a émergé au XIX$^{e}$ siècle avec l'industrialisation et la salarisation progressive des travailleurs dans des entreprises de plus en plus grandes et hiérarchisées, où ils perdirent progressivement le contrôle de leur outil de travail (Ostergaard 2016 ; voir aussi partie 1 du chapitre). Elle désigne l'exercice d'un pouvoir par les travailleurs ou leurs représentants sur leur lieu de travail, notamment en termes de participation à la prise de décision (Poole, Lansbury et Wailes 2001). L'idée sous-jacente est que la démocratie ne devrait pas s'arrêter aux portes de l'entreprise : la démocratie politique, exercée par les citoyens, devrait avoir pour corollaire la démocratie dans les entreprises, exercée par les travailleurs (Brière et Le Texier 2018 ; Supiot 2018).

L'autonomie du travail, la démocratie industrielle, peut prendre des formes plus ou moins radicales par rapport au système salarial traditionnel. D'abord, un certain nombre de propositions restent compatibles avec le modèle d'entreprise classique dans lequel les

travailleurs conservent leur posture de simple salarié (Everaere 2001). Cette autonomie peut être individuelle ou collective. Au niveau individuel, certains « salariés qui s'autonomisent » (Supiot 2000, 137-139) bénéficient non seulement d'une grande autonomie *dans* le travail, mais aussi d'une autonomie *du* travail : ils ont un droit de regard sur les questions stratégiques liées à leurs missions ou peuvent se positionner sur les projets qui leur semblent pertinents (Ito et Brotheridge 2005). Ceci étant, l'autonomie du travail a surtout été conceptualisée au niveau collectif. La participation des salariés peut être purement consultative : c'est le cas des comités de travailleurs chargés d'étudier et de donner leur avis sur des thématiques particulières. Dans ce cas, le pouvoir décisionnaire reste détenu entièrement par les managers. La participation peut aussi prendre la forme d'un réel partage du pouvoir, comme avec la co-détermination ou co-gestion, c'est-à-dire la présence des salariés ou de leurs représentants aux instances de direction d'une entreprise. La co-détermination est plus au moins égalitaire, en fonction des droits de vote dont disposent les différents acteurs impliqués (Frege 2005). Par exemple, en Allemagne, les entreprises de plus de 500 salariés ont l'obligation d'avoir un conseil de surveillance, composé de représentants des salariés et d'actionnaires, qui valide les décisions stratégiques du conseil de direction. Les représentants des salariés représentent un tiers des membres du conseil de surveillance dans les entreprises de 500 à 2000 salariés et la moitié des membres dans les entreprises de plus de 2000 salariés (Gomez et Wirtz 2008 ; Supiot 2018). Les salariés ont également « leur propre assemblée représentative, le conseil d'établissement (*Betriebsrat*), qui est présidé par l'un des leurs (et non par l'employeur comme en France) et qui dispose d'un droit de veto sur certaines décisions » (Supiot 2018, §23).

Le rôle des syndicats dans la démocratie industrielle a fait l'objet de nombreux débats. Certains considèrent que leur participation à la gouvernance de l'entreprise s'inscrit dans la continuité de leur mission de défense des travailleurs. D'autres considèrent au contraire que participer au management d'une entreprise et défendre les travailleurs face à leur employeur sont deux activités incompatibles qui entrent nécessairement en conflit : les syndicats devraient conserver leur position extérieure à l'entreprise (Andolfatto et Labbé 2011 ; Ostergaard 2016).

- *Autonomie du travail et entreprise libérée*

Actuellement, c'est le modèle de l'entreprise libérée qui se situe sur le devant de la scène : celle-ci consiste non seulement à supprimer les managers intermédiaires afin de favoriser l'autonomie *dans* le travail, mais aussi à confier la gestion de l'entreprise aux salariés (autonomie *du* travail) (Carney et Gertz 2012 ; Colle *et al.* 2017). Dans la pratique, les entreprises se contentent souvent de favoriser l'autonomie dans le travail. Toutefois, plusieurs semblent parvenir à appliquer le modèle jusqu'au bout, à l'instar de la fonderie Favi et de la biscuiterie Poult, filmées par Martin Meissonnier dans son documentaire *Le Bonheur au Travail* (2015).

- *Les rapports de pouvoir dans l'autonomie du travail*

Les différentes formes d'autonomie du travail peuvent aussi être distinguées en fonction des acteurs qui en sont à l'origine – les travailleurs, les syndicats, l'État ou les entreprises (Poole, Lansbury et Wailes 2001 ; Bréchet 2008). L'identification de ces acteurs donne des indications sur les rapports de pouvoir dans l'entreprise. En effet, si les travailleurs ou leurs représentants parviennent à s'imposer comme des interlocuteurs incontournables dans la gouvernance de l'entreprise, c'est qu'ils bénéficient d'un rapport de pouvoir favorable. À l'inverse, si c'est l'entreprise qui décide de donner du pouvoir aux salariés – pratique que l'on désigne parfois par le terme d'*empowerment*–, alors elle peut potentiellement faire marche arrière à tout moment. Il serait alors inexact de parler de partage ou de transfert de pouvoir car celui-ci reste entre les mains des managers qui décident ou non d'avoir recours à ces pratiques (Boje et Rosile 2001 ; Yates, Lewchuk et Stewart 2001). En outre, *l'empowerment* créerait une forme de dépendance entre ceux qui donnent le pouvoir et ceux qui le reçoivent, aboutissant à davantage de *disempowerment* que d'*empowerment* (Boje et Rosile 2001). Un véritable *empowerment* ne pourrait être imposé que de l'extérieur, par l'État. En fixant des règles sur la participation des travailleurs à la prise de décision, l'État institutionnalise à grande échelle la démocratie industrielle et assure un véritable partage du pouvoir (Humborstad 2014).

Pour les chercheurs critiques et les partisans les plus radicaux de la démocratie industrielle, toutes ces formes d'autonomie du travail sont insatisfaisantes parce que les efforts fournis par les salariés, ainsi que la productivité accrue qui en résulte, restent au service de l'accumulation capitalistique et sont donc source d'aliénation (Colle *et al.* 2017). La démocratie en entreprise est rarement perçue comme une fin en soi, mais comme un moyen au service d'un autre objectif : celui d'améliorer la performance (Humborstad 2014). Pour qu'il y ait une réelle autonomie *du* travail, les travailleurs doivent eux-mêmes être propriétaires de leur entreprise. Tandis que l'autonomie *dans* le travail implique l'appropriation par les travailleurs des processus de travail, l'autonomie *du* travail passe par l'appropriation par les travailleurs des objets fabriqués et des bénéfices tirés de leur vente (Bernoux 2015). La propriété privée fonde les rapports de domination et l'autonomie véritable ne peut passer que par son renversement et la mise en place de la propriété collective des moyens de production (Fleming et Mandarini 2009).

### 3.3. L'autonomie *par rapport* au travail

La notion d'autonomie par rapport au travail ou *autonomy from work* (Fleming et Mandarini 2009) a été conceptualisée par André Gorz (2004) qui considère que c'est en-dehors du travail que l'émancipation peut pleinement avoir lieu. L'autonomie adviendrait moins dans la sphère de la nécessité – le travail qui assure un revenu – que dans la sphère de la liberté – le temps hors travail. Elle implique que le progrès technique et la rationalité économique ne soient plus au service de l'accumulation capitalistique, mais conduisent à la baisse du temps de travail et à l'augmentation du temps disponible pour des « activités supérieures », auxquelles chacun s'adonnerait librement. L'autonomie par rapport au travail est un facteur clef d'émancipation : l'autonomie dans le travail et l'autonomie du travail n'ont guère de sens si leur corollaire est l'augmentation démesurée du temps de travail et l'auto-exploitation. Cette subordination du temps de travail au temps hors travail est d'autant plus nécessaire que le travail n'est plus source d'identité et d'appartenance sociale comme il pouvait l'être auparavant. Avec la montée du chômage, la précarisation et l'individualisation des parcours, un nombre de plus en plus restreint de privilégiés peut encore se construire à travers son activité professionnelle[6]. C'est pourquoi il est nécessaire que chacun puisse construire son identité et conquérir son autonomie dans le temps hors travail (Gorz 2004).

On est loin aujourd'hui de cette société à laquelle aspire André Gorz, qui impliquerait un renversement du rapport au travail et la refonte du système de redistribution des richesses. Néanmoins, des pratiques plus modestes de réduction et d'aménagement du temps de travail peuvent favoriser un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée. Plusieurs entreprises appliquent le principe des 35 heures réparties sur quatre jours, libérant ainsi un jour de pause supplémentaire, tandis que d'autres choisissent de n'imposer aucun horaire. Ces pratiques facilitent le développement des activités hors travail.

Par ailleurs, certains travailleurs considèrent que l'intermittence, le travail saisonnier, l'intérim ou encore le temps partiel, malgré la précarité potentielle liée à l'instabilité de ces situations, permettent de se dégager un temps précieux à consacrer des activités non professionnelles et de subordonner la sphère du travail à la sphère hors travail (Pillon et Vatin 2007 ; Roux 2014 ; Supiot 2016). Thierry Pillon évoque un idéal de l'intérimaire « capable de retourner la précarité de son statut en maîtrise du marché du travail, d'imposer sa volonté et son rythme de travail aux employeurs et d'affirmer son indépendance vis-à-vis d'une condition salariale dont les caractéristiques dégradantes sont fréquemment évoquées (métro boulot dodo, hiérarchie, manque de temps libre) » (2007, 294). L'intérimaire fait en sorte de travailler suffisamment pour vivre convenablement, sans s'investir outre mesure. Le temps passé au travail est souvent perçu comme une ressource pour financer le temps passé hors travail (ibid.). Ces situations ne concernent pas que les moins diplômés : l'intérim et le

[6] En 2017, 87% des contrats de travail signés sont des CDD, contre 76% en 1993 ; parmi ces CDD, 83% durent moins d'un mois, contre 57% en 1998 ; 7,4% des travailleurs gagnent moins de 1015€ net par mois, montant qui représente 60% du revenu médian et est inférieur au SMIC (DARES 2018 ; INSEE Références 2018 ; Observatoire des inégalités 2018).

temps partiel des cadres se développent et ils sont parfois perçus comme un moyen de mettre à distance la sphère professionnelle et de garder du temps pour soi afin de s'adonner à d'autres activités qui leur tiennent à cœur.

Toutefois cette autonomie par rapport au travail a d'importantes limites. Pour un certain nombre de travailleurs intérimaires, qu'ils soient cadres, employés ou ouvriers, l'entre-missions est davantage vécue comme un vide inquiétant, caractérisé par la recherche et l'attente d'une nouvelle mission, qui les rappelle à la précarité de leur statut ; le temps de repos se confond avec le temps de chômage dans une sorte « d'auto-astreinte » qui les empêche de profiter de ce temps libre comme d'un temps pour soi (Pillon et Vatin 2007 ; Roux 2014). Seule une minorité vit l'entre-missions comme un temps disponible pour des activités hors travail. De même, le temps partiel reste subi par un grand nombre de travailleurs, et surtout de travailleuses, dans des métiers précaires (caissier.ères, agents d'entretien…), dans l'attente d'un emploi à temps plein et plus rémunérateur (Gazier *et al.* 2014 ; Supiot 2016)[7]. Ce sont principalement les travailleurs plus diplômés des classes moyennes et supérieures qui semblent utiliser le temps partiel comme un outil pour s'autonomiser par rapport au travail.

Enfin, on peut s'interroger sur le potentiel émancipatoire de ces formes de travail qui se sont développées pour flexibiliser la main d'œuvre et pour adapter facilement le temps de travail aux fluctuations du marché et de la production. Même lorsqu'elles sont bien vécues, il n'en reste pas moins qu'elles constituent surtout un moyen de faire des travailleurs flexibilisés les variables d'ajustement de l'économie néolibérale. Les temps hors travail restent des temps non rémunérés, potentiellement sources de précarité. L'autonomie par rapport au travail ne peut vraiment exister que si elle s'accompagne d'une protection sociale et d'une certaine autonomie financière qui permettent aux individus de sortir de la sphère de la nécessité pour réellement s'épanouir dans d'autres activités.

*

**En résumé, le lien entre autonomie et travail peut être articulé autour de trois concepts : l'autonomie dans le travail, du travail et par rapport au travail. L'autonomie dans le travail désigne la marge de manœuvre dont dispose le travailleur entre le travail prescrit par l'organisation et le travail « réel », effectivement réalisé. Tant au niveau individuel que collectif, elle favorise l'appropriation du processus de travail et la construction de l'identité professionnelle. Elle peut être clandestine lorsqu'elle est opérée à l'insu du management et qu'elle constitue une forme de résistance au cadre imposé par celui-ci ; elle est officielle lorsqu'elle est reconnue comme bénéfique et encouragée par le management. L'autonomie du travail se situe au niveau de l'entreprise entière et est proche de la notion**

[7] En 2016, le temps partiel concerne 19,3% des salariés (hors apprentis, hors Mayotte) et est exercé à 80,1% par des femmes (INSEE Références 2017).

**de démocratie industrielle ou organisationnelle. Elle implique la participation des salariés à la gestion de l'entreprise et à la définition de ses grandes orientations stratégiques, voire la propriété collective des moyens de production. Enfin, l'autonomie par rapport au travail désigne les activités supérieures hors travail auxquelles s'adonnent librement les individus, sans lesquelles l'émancipation ne pourrait pleinement avoir lieu.**

**Cette revue de littérature porte exclusivement sur le travail subordonné traditionnel. Les liens entre autonomie et travail non subordonné n'ont guère été explorés ni en sciences de gestion, ni dans les autres disciplines, ce qui est surprenant. Cet angle mort dans la littérature laisse penser que la question de l'autonomie des travailleurs non subordonnés ne se pose pas, comme s'ils étaient d'emblée autonomes. Or, on a vu que l'autonomie est ambigüe, présente des limites et peut cacher des formes d'auto-exploitation. Ces critiques nous invitent à explorer la supposée autonomie des travailleurs non subordonnés – c'est l'objet du chapitre suivant.**

# Synthèse du chapitre II

Ce chapitre avait pour objectif de poser le cadre historique et théorique de la thèse.

La première partie s'est concentrée sur l'histoire du travail en Europe, principalement en France. On peut retenir les grandes idées suivantes :

- D'abord méprisés et considérés comme indignes, le travail et le salariat sont devenus les piliers de la société moderne. Avec le tournant libéral du XIXe siècle, le travail a été reconnu comme la source principale de richesses et comme un gage d'indépendance et de liberté. L'avènement du salariat est plus tardif : il date du XXe siècle et s'accompagne de l'essor des droits sociaux.
- Au XIXe siècle, avant l'avènement du salariat, le travail non subordonné constitue l'idéal des ouvriers qui aspirent à la propriété de l'outil de travail. Ils rejettent la subordination, la monoactivité et la régularité du salariat.
- L'idéal du travail non subordonné est réactivé par la crise de la société salariale fordiste à partir des années 1970. Cette résurgence est liée aux politiques publiques de soutien à la création d'activité, aux évolutions du système productif et aux aspirations des travailleurs à davantage d'autonomie.

Cette partie s'achevait avec une cartographie des situations de travail contemporaines et un tableau récapitulatif des organisations impliquées dans la relation de travail.

La seconde partie a retracé l'histoire du libéralisme et du néolibéralisme :

- Le néolibéralisme est un art de gouverner (ou gouvernementalité) qui vise à façonner une société entièrement régie par les mécanismes du marché et de la concurrence. Il ne renvoie pas uniquement au gouvernement d'un État qui exerce un pouvoir centralisé et visible, mais aussi à des pratiques, des cultures et des discours qui exercent un pouvoir diffus et invisible. Il s'est développé durant la seconde moitié du XXe siècle.
- Le libéralisme et le néolibéralisme ne s'opposent pas à l'interventionnisme étatique. Au contraire, l'État doit intervenir activement dans la société pour créer le cadre assurant le bon fonctionnement des mécanismes de marché. Cet interventionnisme est encore plus important à l'ère néolibérale, parce que l'État doit façonner de toutes pièces l'individu-entrepreneur compatible avec la société du tout marché.
- L'individu-entrepreneur renvoie à l'idéal d'un individu qui se comporte comme un entrepreneur dans tous les aspects de sa vie. Ses aptitudes physiques et intellectuelles constituent un « capital humain » à faire fructifier ; ses activités, professionnelles ou personnelles, constituent un portefeuille dont il doit maximiser la rentabilité. L'individu-entrepreneur, rationnel et maximisateur, ne fait pas partie de la nature humaine : au contraire, il n'a aucune existence empirique et c'est la gouvernementalité néolibérale qui tente de conformer les individus à ce modèle.

- Le rapport du libéralisme et du néolibéralisme à la liberté est ambigu. Le libéralisme a créé de toutes pièces cette liberté qu'il tente de protéger. En tant que gestionnaire de la liberté, il la fait exister et en même temps la contraint. Quant à l'individu-entrepreneur néolibéral, loin d'être un agent économique libre, il est un sujet façonné de toutes pièces de façon à se comporter conformément aux principes de marché. C'est un sujet sous contrôle de la gouvernementalité néolibérale.

La troisième partie présentait le cadre théorique de cette thèse : les théories critiques en management (CMS) et le poststructuralisme. On peut retenir les grandes idées suivantes :

- Les CMS se caractérisent par : 1) la déconstruction des postulats implicites des recherches managériales positivistes ; 2) le rejet de la performativité, c'est-à-dire de l'objectif de maximisation de la performance organisationnelle ; 3) le dévoilement des rapports de pouvoir et de domination qui structurent les relations sociales et les organisations ; 4) l'importance du langage et des discours dans la perception qu'ont les individus du réel et dans l'établissement des rapports de domination ; 5) le travail de réflexivité des chercheurs ; 6) une visée transformative et émancipatoire.
- Le poststructuralisme est un courant des CMS. Il considère que le monde social est parcouru par de multiples structures de pensée et rapports de domination, appelés « forces sociales », qui sont diffusés et maintenus en place via le langage et les discours. Ces forces sociales sont diffuses et mouvantes ; elles opèrent à la fois entre groupes sociaux et à l'intérieur de ceux-ci. Il n'existe pas d'état définitivement dégagé des rapports de domination. L'émancipation n'existe que par bribes : elle advient dans les résistances quotidiennes, localisées, temporaires.

La quatrième partie a présenté une revue de littérature sur l'autonomie et le travail :

- L'autonomie désigne la capacité d'un individu à se gérer selon ses propres lois, c'est-à-dire à déterminer lui-même les règles d'action auxquelles il se soumet. Elle n'est pas synonyme d'indépendance : elle désigne non pas une aptitude à ne dépendre de personne, mais une capacité à gérer ses interdépendances. Elle est liée à la coopération car elle inclut des dimensions collectives.
- La littérature sur l'autonomie et le travail s'est surtout penchée sur l'autonomie *dans* le travail qui désigne la différence entre le travail prescrit par le management et le travail réel. Elle peut être clandestine (exercée à l'insu du management) ou officielle (octroyée délibérément par le management).
- L'autonomie *du* travail se situe au niveau de l'entreprise entière et est proche de la notion de démocratie industrielle ou organisationnelle. Elle implique la participation des salariés à la gestion de l'entreprise et à la définition de ses grandes orientations stratégiques, voire la propriété collective des moyens de production.
- L'autonomie *par rapport* au travail désigne les activités supérieures hors travail auxquelles s'adonnent librement les individus, sans lesquelles l'émancipation ne pourrait pleinement avoir lieu.

# CHAPITRE III
# L'autonomie aux niveaux individuel et collectif : l'expérience des entrepreneurs-salariés de la CAE *Grands Ensemble*

**PARTIE 1 :** L'autonomie au niveau individuel : la figure du travailleur non subordonné en CAE

**PARTIE 2 :** L'autonomie au niveau collectif : gouvernance globale de la CAE et collectifs d'entrepreneurs-salariés

# INTRODUCTION

Ce chapitre amorce la réponse à la problématique de la thèse : **dans quelle mesure la non subordination permet-elle aux travailleurs en CAE de conquérir de l'autonomie individuelle et collective dans un système néolibéral caractérisé par la figure de l'individu-entrepreneur ?**

Il restitue une partie des résultats de l'enquête menée au sein de la CAE *Grands Ensemble.* Il analyse l'expérience de travail des entrepreneurs-salariés en s'appuyant sur le codage des 40 entretiens, complété par l'observation participante et les échanges informels (cf. chapitre I pour la méthodologie). Il est structuré en deux parties :

- *Partie 1 : L'autonomie au niveau individuel : la figure du travailleur non subordonné en CAE.* Cette partie aborde l'autonomie au niveau individuel à travers l'étude de la figure du travailleur non subordonné. Elle s'intéresse à la fois aux traits caractéristiques de cette figure et aux situations qui conduisent des individus à l'incarner (perspective interactionniste). Pour bien saisir cette figure, il est intéressant de la mettre en perspective avec d'autres : celles du leader et de l'individu-entrepreneur néolibéral. La figure du leader a été sélectionnée parce que c'est l'une des figures phares en sciences de gestion, comme le montre le vaste champ des *leadership studies*. La figure de l'individu-entrepreneur, quant à elle, permet de faire le lien entre le travailleur non subordonné et le système néolibéral dans lequel il s'inscrit, ceci dans une perspective critique.
- *Partie 2 : L'autonomie au niveau collectif : gouvernance globale de la CAE et collectifs d'entrepreneurs-salariés.* Il s'agit d'explorer l'un des deux angles morts de la littérature : le manque de recherches sur l'autonomie *collective* des travailleurs (l'autre angle mort concernant le manque de recherches sur le travail *non* subordonné). En effet, l'autonomie est souvent étudiée en tant qu'aptitude individuelle. Et lorsque ses dimensions collectives sont examinées, comme c'est le cas dans les recherches sur la démocratie industrielle, elle n'est abordée qu'au niveau de l'entreprise entière. Or, l'autonomie collective peut aussi être exercée au niveau d'une équipe ou d'un collectif de travail comme *Bien Fait Pour Com'*. Cette partie examine donc l'autonomie collective au niveau de la gouvernance globale de la CAE puis au niveau des collectifs d'entrepreneurs-salariés. Pour ces derniers, elle se concentre sur l'étude du modèle organisationnel de *Bien Fait Pour Ta Com'* et notamment sur la façon dont il intègre le double enjeu qui a émergé de l'enquête inductive (cf. chapitre I) : 1) tenir compte des formes d'autonomie individuelle dans le modèle organisationnel ; 2) s'organiser en l'absence de chef.

# PARTIE 1 : L'autonomie au niveau individuel : la figure du travailleur non subordonné en CAE

Cette partie est structurée comme suit :

1. *Qu'est-ce qu'une figure ?* Cette sous-partie apporte quelques précisions sur la notion de figure.
2. *La figure du travailleur non subordonné : perspective des traits.* À partir des résultats de l'enquête, cette sous-partie examine les traits qui caractérisent la figure du travailleur non subordonné.
3. *La figure du travailleur non subordonné : perspective des situations.* À partir des résultats de l'enquête et de la littérature sur l'histoire du travail, cette sous-partie étudie les situations, les événements, les circonstances dans lesquels un individu se retrouve à incarner cette figure.
4. *Mise en perspective avec la figure du leader*. Cette sous-partie reprend des éléments des *leadership studies*. Celles-ci constituant un champ de recherche extrêmement vaste, il ne s'agit pas d'en faire un résumé exhaustif, mais d'évoquer les aspects permettant de définir les contours de la figure du leader puis de la mettre en perspective avec celle du travailleur non subordonné.
5. *Mise en perspective avec la figure de l'individu-entrepreneur néolibéral*. Cette sous-partie mobilise la figure de l'individu-entrepreneur néolibéral conceptualisée par Michel Foucault (cf. chapitre II) et reprise par d'autres chercheurs en sciences de gestion. Elle montre notamment que les points communs entre la figure du travailleur non subordonné et celle de l'individu-entrepreneur questionnent fortement l'autonomie des travailleurs concernés.

## 1. Qu'est-ce qu'une figure ?

### 1.1. Figure, stéréotype, idéal-type

« La figure est une abstraction de la réalité, une réduction à l'essentiel » (Pesqueux 2012, 30) qui permet d'appréhender le monde. Elle renvoie à des caractéristiques censées être communes à un ensemble d'individus regroupés sous une même appellation : le leader, l'entrepreneur, l'innovateur, l'actionnaire, le client etc. Sa fonction est de « faire apparaître l'invisible, de le représenter » (ibid.).

La figure diffère du stéréotype. Elle est supposée renvoyer à une réalité observable empiriquement et que certains chercheurs s'efforcent de décrire : ils cherchent à montrer, par exemple, ce qu'est un leader ou un innovateur, quels sont leurs traits de personnalité ou leurs comportements. Le stéréotype renvoie à des croyances et les chercheurs essayent plutôt de prouver qu'il ne correspond pas à la réalité. Quant au préjugé, c'est une opinion

péjorative, un jugement préalable dépréciatif, fondé sur un stéréotype (Martinet et Pesqueux 2013).

La figure diffère également de l'idéal-type. L'idéal-type est construit spécifiquement dans une démarche compréhensive, afin d'analyser le monde social. C'est un « moyen de connaissance » (Pesqueux 2012, 31), il a une fonction analytique. C'est ainsi que Max Weber a créé les idéaux-types du chef traditionnel, charismatique et rationnel pour comprendre l'évolution des formes d'autorité à travers l'Histoire. La figure, à l'inverse, « préexiste à l'analyse qui en est faite » (Pesqueux 2007, 6). Elle est utilisée dans le langage, fait partie de l'imaginaire collectif et *ensuite* elle est mobilisée dans les recherches. Par exemple, la figure du leader est largement étudiée en sciences de gestion (*leadership studies*) et enseignée dans les formations en management, sans que l'existence des leaders ne soit questionnée : ils existent en soi, ils ont une essence. Cette vision essentialiste, aussi appelée hypothèse vitaliste (Pesqueux 2012 ; De Rozario et Pesqueux 2018), implique que la figure est atemporelle (les leaders existeraient depuis toujours) tandis que l'idéal-type permet de faire des « comparaisons dans l'espace et dans le temps » (Pesqueux 2012, 31). De même, le travailleur non subordonné est souvent appelé « travailleur autonome », à la fois par les acteurs de terrain et par les chercheurs qui examinent cette situation de travail, sans que le recours à l'adjectif « autonome » soit justifié. Là aussi, la figure préexiste à l'analyse qui en est faite, d'où l'intérêt d'étudier cette supposée autonomie.

### 1.2. Les figures en sciences de gestion

Les figures sont très présentes en sciences de gestion et ont une dimension englobante : le leader, l'entrepreneur, l'innovateur, l'actionnaire, le client etc. sont « désignés par leur rôle comme s'il valait totalité » (Pesqueux 2014, 8). Elles frôlent parfois la caricature, comme en témoignent les nombreuses études qui glorifient le leader et en font un héros des temps modernes (Pesqueux 2012 ; ibid.). Souvent représentatives « d'un ordre politique total » (Pesqueux 2007, 7), elles témoignent de l'hégémonie d'un mode de pensée associé au capitalisme néolibéral dont elles légitiment le fonctionnement politique, économique et social. Institutionnalisées, elles acquièrent un statut indiscutable. C'est pourquoi elles font l'objet de nombreuses recherches et sont « constitutives de la mission de formation des écoles de gestion » (Pesqueux 2012, 32).

Une figure peut être analysée sous trois angles :

- La perspective des traits : elle consiste à s'intéresser aux traits de personnalité, aux caractéristiques communes des individus qui incarnent la figure.
- La perspective situationniste : elle consiste à s'intéresser aux situations, aux événements, aux circonstances dans lesquels un individu se retrouve à incarner la figure.
- La perspective interactionniste : elle consiste à s'intéresser à l'imbrication des deux perspectives précédentes. Elle prend en compte « les éléments de contexte qu'ils

soient d'ordre personnel (une parenté, un milieu familial), d'ordre biographique (une rencontre, un événement) ou bien encore de l'ordre de l'environnement (contexte culturel, réceptivité de la société, système éducatif, niveau de développement) » (Pesqueux 2014, 2).

C'est cette perspective interactionniste, mêlant traits et situations, qui est mobilisée ci-après pour étudier les figures du travailleur non subordonné (sous-parties 2 et 3), du leader (sous-partie 4) et de l'individu-entrepreneur néolibéral (sous-partie 5).

## 2. La figure du travailleur non subordonné : perspective des traits

La figure du travailleur non subordonné est constituée de trois traits principaux :

1. Le rejet de la subordination ;
2. L'autonomie individuelle qui se décline en trois volets : l'autonomie dans la réalisation de son travail, l'autonomie dans le positionnement de son travail et l'autonomie par le collectif. Ces formes d'autonomie sont mises en perspective avec le triptyque « autonomie *dans, du* et *par rapport* au travail » présenté dans la revue de littérature sur l'autonomie et le travail (partie 4 du chapitre précédent) ;
3. Des compétences individuelles en termes de savoir-faire professionnel, de démarche commerciale et de réseau, indispensables pour bénéficier d'un rapport de force favorable face au donneur d'ordre et conquérir de l'autonomie.

### 2.1. Le rejet de la subordination

Dans les entretiens, l'attrait pour le travail non subordonné est souvent exprimé par le rejet de la subordination associée au salariat traditionnel (cf. chapitre I) :

> ***« [Dans mon expérience salariée] on me reprochait d'être trop autonome, un électron libre. (…) Et pareil, la subordination j'avais du mal, rendre des comptes etc., c'était un peu contre-nature. Je n'aimais pas trop ça. (...) Et du coup, je me suis rendue compte qu'avec le salariat classique, ce n'était pas possible : être dans un bureau, avec des horaires, ne pas pouvoir gérer mon temps en fonction de ce que je ressentais de ma productivité, de mes objectifs. J'ai essayé une deuxième fois… mais non. »***
>
> ***« Le salariat, je crois que je ne suis juste pas fait pour ça (rires). J'ai un besoin de liberté tout le temps. (…) L'entreprise, j'en ai super peur, peur de me retrouver dans un bureau avec quelqu'un qui te juge. Juste la notion de supérieur… juste cette notion-là… »***
>
> ***« Parce qu'un CDI c'est bien, c'est clair que tout le monde rêve d'un CDI, mais c'est une belle prison hein. (…) Parfois on est aux prises avec notre contrat et on n'arrive plus à en sortir et ça nous coupe les ailes à un moment***

*donné. Et moi je voulais plus. (...) Et puis (…) en entreprise, y a parfois des missions qui vous incombent et vous avez pas le choix, vous devez le faire. »*

*« Moi mon ambition, elle est de faire de la création, de le faire en toute autonomie, et pas de dépendre de gens, comme dans les entreprises traditionnelles avec des salariés, qui sous couvert de diktat vous disent ce qu'il faut faire et ce qu'il faut pas faire. Moi ça me gonfle. Clairement ça m'énerve. »*

Dans ces verbatims, l'autonomie est surtout revendiquée à travers le rejet du salariat subordonné. Le salariat « fait super peur », il est considéré comme une « prison », un « diktat », qui « nous coupe les ailes ». Le management traditionnel est rejeté : « la subordination, j'avais du mal » ; « juste la notion de supérieur… juste cette notion-là… ». Il est critiqué pour son ingérence dans le contenu et l'organisation du travail : il faut « avoir des horaires », il y a « des missions qui vous incombent et vous avez pas le choix, vous devez le faire », et des supérieurs « qui vous disent ce qu'il faut faire ». Il est aussi contesté dans sa fonction d'évaluation du travail réalisé, dans le fait d'« être jugé », de devoir « rendre des comptes ». Dans ces témoignages, si le travail subordonné est dépeint comme une situation marquée par une faible autonomie, le travail non subordonné n'en est pas pour autant présenté comme une situation particulièrement autonome. Cela amène à se questionner sur les limites de l'autonomie dans les situations de travail non subordonné.

### 2.2. L'autonomie dans la réalisation du travail

Dans le salariat traditionnel, le travailleur vend sa force de travail à un employeur. Dans le travail non subordonné, le travailleur vend un bien ou un service à des clients. Autrement dit, il ne vend pas directement son travail, mais le résultat de celui-ci. Alors qu'un employeur peut intervenir sur la façon dont l'employé effectue les tâches qui lui sont assignées, en principe le travailleur non subordonné procède comme il le souhaite pour atteindre le résultat qu'il a vendu à son client. C'est dans cette marge de manœuvre dans la réalisation du travail que les individus interrogés perçoivent l'autonomie. Deux formes d'autonomie peuvent être distinguées : l'autonomie comme possibilité de choisir *comment* on travaille et l'autonomie comme possibilité de choisir *quand* on travaille.

- *Choisir comment on travaille*

Le travailleur peut choisir, à chaque mission, sa méthode de travail et les ressources qu'il va mobiliser : il décide de la priorisation des tâches, de la façon dont il va les réaliser, ou encore des outils, des techniques et des savoir-faire auxquels il va recourir.

> ***« J'avais vraiment besoin de m'exprimer et de me prouver que j'étais capable de gérer des dossiers comme je le sentais, comme je le défendais. »***
>
> ***« Vous êtes totalement libre… sur la façon de faire. (...) S'il y a des choses qui se passent pas comme je veux, j'ai un minimum d'action dessus, c'est-à-dire je peux me dire : comment je vais faire autrement pour que ça soit plus facile pour moi, donc j'ai la main dessus. »***

- *Choisir quand on travaille*

Le travailleur organise son temps comme il le souhaite : il décide de ses horaires et de ses moments de repos.

> ***« Parce qu'en tant qu'indépendant, on peut aussi s'organiser : [s'il y a] une demi-journée où professionnellement je ne suis pas dispo parce que j'ai quelque chose de personnel à faire, je peux m'organiser : c'est ça qui est bien aussi. C'est même quelque chose de super important pour moi : la liberté d'organiser son travail, ça vaut tout l'or du monde. »***
>
> ***« Aujourd'hui je suis venue te voir, personne va rien me dire ; cet après-midi si j'ai pas envie de travailler parce que je me sens pas de travailler, tant pis, je travaillerai pas ; je travaillerai beaucoup plus demain. Pour moi cette gestion de l'emploi du temps, ça n'a pas de prix. Cette espèce de liberté, ça n'a vraiment pas de prix pour moi. »***
>
> ***« Moi si à un moment je veux faire une pause, prendre un café, ou si un après-midi il fait beau, je vais faire une pause. Si j'ai décidé que mon administratif, j'allais le faire à tel moment, et que du coup là je m'organise un petit temps de liberté, ça n'a rien à voir. »***

On peut noter à quel point cette liberté d'organiser son temps de travail à sa guise est valorisée par les entrepreneurs-salariés : cette autonomie « n'a vraiment pas de prix », elle « vaut tout l'or du monde ».

Cette autonomie permet au travailleur non seulement d'être plus efficace, mais aussi de s'organiser de façon à trouver un meilleur équilibre entre activités professionnelles et non professionnelles, voire à prioriser les secondes sur les premières. Sans contraintes horaires, il peut dédier davantage de temps à son sommeil, à sa famille, à sa santé, à ses loisirs ou à ses activités militantes. Il devient véritablement acteur dans l'organisation de ses temps de vie et le temps hors travail n'est plus nécessairement entièrement soumis aux contraintes du temps de travail :

*« On est tous très attachés à l'équilibre avec la vie perso. (…) Notre objectif c'est de gagner chacun 2000€ par mois. On pourrait avoir plus mais à quoi bon ? C'est mieux d'avoir 2000€, c'est carrément atteignable, et ça permet d'avoir une vie perso tranquille. (…) C'est vraiment cool cette organisation du travail, si je suis efficace ça me permet de partir à 16h, je peux aller faire du sport… sinon là par exemple, on se permet de regarder Roland Garros ! »*

On notera que la flexibilité horaire est à plusieurs reprises évoquée pour témoigner de la plus grande disponibilité du parent pour ses enfants.

*« Je choisis le volume horaire que je veux : si j'ai envie de garder une journée pour rester avec mon fils, ils s'en foutent [à Grands Ensemble]. On est vraiment libres, c'est ce qui m'a plu (…). »*

*« Sur la gestion par exemple, j'ai deux enfants. Avant, quand j'étais chez l'employeur, je n'arrivais pas après 8h30. Mais là si pour des raisons X-Y je dois prendre un rendez-vous médical… bah je le prends à 9h et j'arrive au boulot à 10h. Donc j'ai une certaine liberté d'action par rapport à ça. »*

*« Après je tiens à l'organisation que je mets en place parce que c'est ça qui va m'apporter du confort. Je ne vais pas par exemple rentrer à 9h le soir la semaine où j'ai mes enfants parce que ça fait partie de mon choix de travail d'avoir une vie de famille et de ne pas rentrer, comme j'ai pu le faire à une époque, à 9h et demi, quand les enfants sont déjà couchés (…). J'ai fait ce choix-là aussi pour avoir certains avantages. »*

- *Liens avec l'autonomie dans le travail et l'autonomie par rapport au travail*

Cette forme d'autonomie fait écho à l'autonomie dans le travail qui renvoie à la différence entre le travail prescrit par le manager et le travail réel. Dans les deux cas, l'individu bénéficie d'une marge de manœuvre dans la réalisation de son travail. Mais concernant le travail non subordonné, cette marge de manœuvre est en principe plus importante puisque le client achète le résultat du travail et non une force de travail qu'il aurait le droit de manager.

L'autonomie *par rapport* au travail est aussi très présente dans l'expérience des entrepreneurs-salariés interrogés : elle fait référence au meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle qu'ils estiment conquérir grâce à la maîtrise de leurs horaires. En devenant acteurs dans l'organisation de leurs temps de vie, leur temps hors travail n'est plus nécessairement entièrement soumis aux contraintes du temps de travail.

- *Limites de l'autonomie dans la réalisation du travail*

La possibilité de choisir *comment* on travaille est encadrée par les spécifications d'exécution négociées avec le client qui s'avèrent parfois contraignantes. Celui-ci peut exercer un contrôle plus ou moins important sur la façon dont procède son prestataire, sur les outils et techniques qu'il utilise. De même, la possibilité de choisir *quand* on travaille est restreinte par la nécessité pour le travailleur de respecter les deadlines convenues avec (ou imposées par) le client ; il doit aussi être disponible aux heures de bureau traditionnelles, notamment pour être en contact avec ses interlocuteurs ou être présent à des rendez-vous. Il n'a pas forcément plus de marge de manœuvre que certains cadres salariés qui s'organisent comme ils le souhaitent et pratiquent le télétravail.

De nombreuses limites à l'autonomie par rapport au travail peuvent être soulignées dans le travail non subordonné. Premièrement, la possibilité de choisir quand on travaille semble limitée au regard de la précarité financière de nombreux entrepreneurs-salariés. Pour rappel, le revenu annuel moyen dans la CAE est de 6492€ brut par an. Pouvoir choisir ses horaires n'a pas de sens si l'on travaille sans relâche pour subvenir à ses besoins. Plusieurs entrepreneurs-salariés estiment qu'ils travaillent beaucoup, et pour certains, davantage que lorsqu'ils étaient salariés traditionnels. La question se pose alors si, en l'absence de subordination, ce n'est pas le travailleur qui s'impose lui-même des contraintes en termes de temps de travail, afin de sécuriser sa situation financière.

> ***« Il y a cette question de liberté dans le temps de travail. Enfin liberté c'est relatif. On est obligé de donner plus en termes de temps. (…) Quand tu es salarié, il y a la sécurité de se dire : si je ne suis pas là, ça tournera sans moi. Là, on est toujours en train de penser au lendemain. Quand on s'autorise une demi-journée pour le perso, on culpabilise parce que c'est pas ce qui fait avancer ton activité. »***

Deuxièmement, certains semblent avoir du mal à exercer effectivement leur autonomie, que leur revenu leur convienne ou non : leur implication personnelle est telle qu'ils ne parviennent pas à prendre de la distance par rapport à leur activité :

> ***« Y a ce côté absolument formidable, mais y a le côté où en responsabilisant les gens au travers de l'autonomisation, tu les rends esclaves de leur mission. (…) Il faut aussi s'autonomiser à prendre ses journées de repos. (…) Si tu fais pas cet effort, tu te fais bouffer. Ça nécessite de couper le portable, de désynchroniser la boîte mail le week-end, de pas prendre le portable en vacances, de dire : 18h, bam, je me mets une alarme : allez casse-toi, t'es en week-end. Parce que sinon tu te fais bouffer. »***

De ce point de vue, les contraintes ne diminuent pas mais sont en fait intériorisées par le travailleur. Le vocabulaire employé ici – « se faire bouffer par son travail », « devenir esclave de sa mission » – montre que ces situations peuvent potentiellement dériver vers une véritable auto-exploitation.

Troisièmement, les activités hors travail, même si elles s'avèrent reposantes et épanouissantes, semblent parfois être exercées par défaut, en l'absence d'opportunité de travail rémunéré. Or, il n'y a pas d'autonomie par rapport au travail tant que la sphère de la liberté reste subordonnée à celle de la nécessité – à la situation financière (Gorz 2004). Bien qu'il soit toujours difficile de distinguer les situations subies des situations choisies, il semble que seuls certains entrepreneurs-salariés parviennent à la fois à se dégager un revenu qui leur convienne et à trouver un réel équilibre entre travail et hors travail. Leur autonomie par rapport au travail n'est donc pas toujours évidente.

Enfin, il est intéressant de noter que, parmi les sept individus qui ont évoqué la plus grande disponibilité pour leurs enfants permise par la flexibilité horaire, seul un était un homme. Évidemment, ces chiffres n'ont aucune validité statistique et toute généralisation est impossible. Cependant, ils interrogent sur une potentielle dérive du travail non subordonné qui pourrait s'avérer un outil d'auto-exploitation utilisé par les femmes pour mieux gérer leur double-journée de travail. Ce faisant, loin de favoriser l'autonomie par rapport au travail, le travail non subordonné contribuerait plutôt à légitimer l'aliénation des femmes et leur sur-implication dans la vie de famille par rapport aux hommes.

*

**À partir de ces premiers éléments d'analyse, on entame la construction d'un tableau récapitulatif sur l'autonomie des travailleurs non subordonnés.**

Tableau n°12 (1) : Diversité et limites de l'autonomie des travailleurs non subordonnés en CAE

| Formes d'autonomie | Liens avec le triptyque | Limites |
|---|---|---|
| **L'autonomie dans la réalisation du travail** (quand et comment on travaille) | - Autonomie dans le travail<br>- Autonomie par rapport au travail | - Spécifications d'exécution du client<br>- Auto-contrainte, auto-exploitation<br>- Précarité financière |

### 2.3. L'autonomie dans le positionnement du travail

Le travailleur non subordonné doit trouver lui-même ses opportunités de travail rémunéré en proposant ses biens ou ses services à des clients. Il doit mettre en place une démarche commerciale, par laquelle il détermine le positionnement de son activité. Ce positionnement est source d'autonomie : il permet de choisir *pour quoi* on travaille, *sur quoi* on travaille et *pour qui* on travaille.

- *Choisir pour quoi on travaille*

L'autonomie comme possibilité de choisir *pour quoi* on travaille renvoie à la définition par le travailleur des orientations stratégiques de son activité. Il choisit lui-même les buts qu'il poursuit, les ambitions de son projet. Les salariés traditionnels ne peuvent pas décider pour quoi ils travaillent : ils doivent se plier à un projet d'entreprise auquel ils n'adhèrent pas forcément.

> ***« Là, ce que j'aime et que j'aurais jamais pu imaginer, c'est de pouvoir être décideur, de toucher au stratégique. »***

Une partie des entrepreneurs-salariés insiste en particulier sur la possibilité que leur offre le travail non subordonné de vivre de leur passion :

> ***« Je veux de la mode grande taille. Même si je fais des petites tailles, ce qui me fait vibrer le matin, c'est les tailles 60. »***
>
> ***« J'avais pas envie de tomber dans cette espèce de dépression où j'ai vu des gens stressés, la boule au ventre avant d'aller au travail. Le travail, c'est pour le plaisir, et je me suis rendue compte que le plaisir, j'en tirais quand je travaillais pour moi. »***
>
> ***« En fait, avant mon BTS, je voulais faire de la cuisine mais mes parents m'ont dit : « non c'est pas un vrai métier ça ! ». Enfin bref, j'ai fait un BTS, j'ai cherché un boulot dans ce domaine-là (…) Et puis je suis tombée enceinte et je me suis dit : j'en ai marre, je ne veux plus, je veux faire autre chose, ce qui me plaît, et j'ai fait une reconversion en cuisine. »***

D'autres insistent sur leur volonté de développer une activité qui ait du sens, une utilité sociale, des valeurs ; ils souhaitent proposer des produits et des services de qualité. Cette possibilité de remettre les valeurs au centre du travail est souvent évoquée en comparaison avec le salariat traditionnel :

> ***« [C]e qui ne me plaît pas dans le statut salarié, c'est que la structure est parfois enfermante. Là, j'ai trouvé une activité qui me permet de garder mes valeurs intactes. »***
>
> ***« Dans la grande distribution, on parle que d'argent, c'est que du commerce, tout est axé sur… là-dessus quoi. Donc moi, ça me correspondait absolument plus. »***
>
> ***« Je suis allée travailler dans l'accompagnement et finalement quand je suis arrivée dans l'accompagnement, ce qui était étrange, c'est que c'était très***

***orienté business (…) À la fin de mes 11 ans [de salariat], réellement j'ai été en difficulté par rapport à mes valeurs, à tel point que j'ai développé des phobies sociales. Et donc réellement je me suis dit : faut vraiment que je m'écoute. Y a des choses que je peux plus faire. »***

- *Choisir sur quoi et pour qui on travaille*

L'autonomie comme possibilité de choisir *sur quoi* on travaille fait écho à la possibilité qu'a le travailleur de choisir ses missions, les biens et les services qu'il vend. L'autonomie comme possibilité de choisir *pour qui* on travaille renvoie à celle qu'il a de choisir ses clients. Ces deux formes d'autonomie sont liées à la précédente, puisque le positionnement influe nécessairement sur le type de missions et de clients. Pour beaucoup d'individus interrogés, cette autonomie est fondamentale car elle leur donne le pouvoir de dire « non » : ils peuvent refuser de réaliser une mission, un produit ou un service qui ne les intéresse pas ou de travailler pour un client qu'ils n'apprécient pas. C'est une différence fondamentale avec le travailleur subordonné qui peut difficilement refuser d'exécuter les ordres de son manager :

***« Et j'ai déjà envoyé chier des clients, en disant : mais là on n'est pas d'accord du tout, ça va pas aller, les conditions sont pas réunies. Merci, au revoir (rires) ! C'est cette liberté-là aussi. Bon voilà [rires], faut pas le faire souvent, mais c'est vrai que quand tu es salarié et qu'on te donne un client à gérer, tu ne peux pas te permettre de dire « ça va pas du tout ». »***

***« Je refuse certains boulots qui me plaisent pas. (…) Je suis prestataire : mon client n'est pas mon employeur : si un jour j'ai envie de lui dire non, je peux.***

- *Liens avec l'autonomie* du *travail*

L'autonomie dans le positionnement du travail fait écho à l'autonomie du travail présentée dans la revue de littérature. Pour rappel, celle-ci désigne la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise et à la définition de ses grandes orientations stratégiques. Dans l'autonomie dépeinte ici, l'entreprise est incarnée par le travailleur lui-même qui développe sa propre activité. On peut parler d'une forme d'autonomie *du* travail car le travailleur non subordonné définit les grandes orientations stratégiques de son activité individuelle et la gère de façon à respecter ces orientations. Cette forme d'autonomie *du* travail est donc strictement individuelle, alors qu'elle est évoquée uniquement dans sa dimension collective dans la littérature.

- *Limites de cette forme d'autonomie*

L'autonomie comme possibilité de choisir *pour quoi* on travaille est limitée par les contraintes de l'environnement. Le travailleur ne peut pas toujours exercer le métier qu'il souhaite, en respectant toutes les valeurs qui lui tiennent à cœur. Il est obligé de s'adapter à la demande et aux pratiques de son secteur, de faire des compromis. Par exemple, les consultants doivent souvent se résoudre à des interventions ponctuelles, voire superficielles, parce que les clients manquent de moyens financiers pour les rémunérer. De même, les traiteurs qui se positionnent sur l'alimentation saine sont souvent obligés de renoncer à un certain nombre de produits de qualité qui font grimper leurs tarifs. Ils se résignent à utiliser des produits moins « nobles » :

> ***« Je me suis rendue compte pourquoi la plupart des traiteurs mettent des produits basiques dans leurs préparations. Moi je voulais faire des super produits de qualité, par exemple mettre de la purée d'amande ou de l'huile d'olive dans mes houmous. Et quand je me suis rendue compte comment ça se répercutait sur le prix, j'ai dû me faire à l'idée que j'allais utiliser de l'huile de tournesol comme tout le monde ! »***

L'autonomie comme possibilité de choisir *sur quoi* et *pour qui* on travaille se heurte à la difficulté qu'ont certains entrepreneurs-salariés à développer leur activité et donc à choisir les missions qui les intéressent le plus ou les clients avec qui ils s'entendent le mieux. Ils doivent parfois accepter des « missions alimentaires », peu intéressantes, pour boucler leurs fins de mois. D'autres sont dépendants économiquement d'un ou deux clients principaux qui représentent la majorité de leur chiffre d'affaires et à qui ils peuvent difficilement dire non. Ce sont surtout ceux dont le carnet d'adresses et de commandes est bien rempli qui peuvent se permettre de choisir leurs missions et leurs clients. Pour les autres, la possibilité de refuser une mission demeure, mais ils y ont recours de façon beaucoup plus ponctuelle.

> ***« Là, je ne peux pas me permettre de refuser [des clients]. Après il y a des choses que je ne sais pas faire, c'est ma limite. Mais dans la situation actuelle, je ne peux pas me permettre de refuser des clients. »***

En résumé, l'autonomie dans le positionnement du travail désigne la possibilité de choisir *pour quoi* on travaille (buts poursuivis, valeurs), *sur quoi* on travaille (missions) et *pour qui* on travaille (clients). Elle fait écho à l'autonomie *du* travail au niveau individuel, car le travail non subordonné permet de définir les grandes orientations stratégiques de son activité individuelle et de la gérer de façon à respecter ces orientations. Cette autonomie se heurte à la nécessité de s'adapter aux contraintes du secteur d'activité et d'accepter des missions alimentaires.

*

**Ces éléments d'analyse complètent le tableau récapitulatif de l'autonomie des travailleurs non subordonnés en CAE.**

Tableau n°12 (2) : Diversité et limites de l'autonomie des travailleurs non subordonnés en CAE

| Formes d'autonomie | Liens avec le triptyque | Limites |
|---|---|---|
| **L'autonomie dans la réalisation du travail** (quand et comment on travaille) | - Autonomie dans le travail<br>- Autonomie par rapport au travail | - Spécifications d'exécution du client<br>- Auto-contrainte, auto-exploitation<br>- Précarité financière |
| **L'autonomie dans le positionnement du travail** (pour quoi, sur quoi et pour qui on travaille) | - Autonomie du travail<br>(niveau individuel) | - Contraintes liées au secteur d'activité<br>- Précarité financière = missions alimentaires |

**L'étude du travail non subordonné en CAE complète la réflexion sur l'autonomie *du* travail. Dans la littérature, celle-ci est principalement conceptualisée au niveau collectif – l'entreprise entière et sa gouvernance. Avec le travail non subordonné, on lui ajoute un niveau individuel puisque le travailleur représente sa propre entreprise et en définit les grandes orientations stratégiques.**

**Ces deux premières formes d'autonomie concernent potentiellement toutes les formes de travail non subordonné, qu'il soit réalisé en CAE, en portage salarial ou sous le régime indépendant. En revanche, la troisième présentée ci-dessus met en lumière les spécificités de la CAE.**

### 2.4. L'autonomie individuelle par le collectif

- *Coopérer pour s'autonomiser*

L'autonomie est souvent considérée à tort comme incompatible avec la coopération car elle est assimilée à l'indépendance qui implique un certain isolement par rapport à la société. Or, l'autonomie s'exerce dans un réseau d'interdépendances multiples et la coopération permet à chacun d'exercer au mieux son autonomie individuelle grâce au collectif (cf. revue de littérature sur l'autonomie et le travail, chapitre précédent).

Les CAE, justement, se distinguent de la plupart des sociétés de portage salarial en ce qu'elles encouragent la mise en lien des travailleurs. L'objectif est de limiter leur isolement professionnel (Bureau et Corsani 2014) et d'impulser des coopérations. L'autonomie s'épanouit en effet dans la coopération, la complémentarité et l'interdépendance : celles-ci multiplient les opportunités de travail, favorisent l'entraide et le développement des activités des uns et des autres. C'est d'ailleurs ce qu'indique l'enquête effectuée dans la CAE

*Coopaname* qui, comme *Grands Ensemble,* n'opère presque aucune sélection à l'entrée : le revenu annuel des entrepreneurs-salariés s'investissant dans un collectif s'y élève à 13 020€, contre 9683€ pour les autres (Coopaname et Oxalis 2017). Même si l'autonomie ne peut être réduite au montant du revenu, cette étude montre que la coopération est un élément clef du développement de l'activité d'un travailleur non subordonné. On retrouve bien l'idée que la coopération assure le développement de l'*autonomie individuelle* par le collectif.

Cette coopération passe par l'accès au réseau d'entrepreneurs et par la participation aux activités collectives de la CAE. Les travailleurs trouvent ainsi des collègues avec qui collaborer plus ou moins ponctuellement et multiplient leurs opportunités de travail. La communauté d'entrepreneurs-salariés n'est pas uniquement perçue comme un moyen de remplir son carnet de contacts : elle est considérée comme fondamentale pour nouer des relations sociales et s'entraider :

> ***« C'est ce qui a permis aussi, avec d'autres de chez Grands Ensemble, de se connaître, de se dire : tiens, on a des compétences qui peuvent se compléter, tiens j'ai un client, est-ce que tu peux venir m'aider ? »***
>
> ***« J'y allais [aux apéros] pour rencontrer des gens, réseauter, sortir de l'isolement dans lequel on peut vite tomber, surtout dans la conception-rédaction où tu peux rester chez toi en pyjama toute la journée, personne te dira rien… »***

À un niveau supplémentaire, la CAE favorise, au-delà des collaborations et entraides ponctuelles, la formation de collectifs pérennes :

> ***« [Il y a] la partie émulsion de groupe qui me plaît beaucoup, avec la création d'un groupe communication (…) En fait c'était pas forcément pour ça que je suis venu, et finalement c'est plutôt une bonne surprise : je pouvais pas mieux rêver de travailler avec d'autres personnes et pouvoir générer de l'activité par ce biais. (...) C'est d'avoir une dimension plus grande, c'est d'être indépendants, mais tous ensemble pour aller décrocher, pas la lune, mais si possible. »***
>
> ***« Nous les jardiniers-paysagistes, ça marche plutôt bien. On travaille déjà à plusieurs ensemble, on réfléchit à acheter du matériel en commun, on se met rarement en concurrence, par contre on travaille assez régulièrement en collaboration. (…) On a aussi des comptes communs chez deux fournisseurs pour négocier les tarifs et les délais de paiement. Parce que les nouveaux arrivants [sur le marché] doivent payer comptant tandis que les anciens peuvent avoir des délais. Le compte commun, c'est pour que les nouveaux bénéficient des avantages des plus anciens. C'est ce qui fédère le plus. »***
>
> ***« Le groupe mode, c'est le seul groupe qui vit : on se contacte régulièrement, on fait des salons, on résout nos problèmes ensemble. Oui, je me sens moins isolée depuis que j'ai intégré le groupe mode. »***

Ces verbatims témoignent de la plus-value collective et coopérative de la CAE. Cependant, l'intégration d'une communauté ne se fait pas systématiquement grâce à la coopérative. Certains entrepreneurs-salariés y accèdent en partageant des locaux avec des pairs ou en intégrant un espace de coworking.

- *Limites de cette forme d'autonomie*

Pour s'inscrire dans une dynamique collective, les travailleurs doivent s'extraire de leur posture d'entrepreneur individuel, ce qui n'est pas simple puisqu'ils intègrent principalement la CAE pour développer leur propre activité. Ils doivent aussi sortir des relations de concurrence ; or, la coopération est difficile dans les secteurs où la demande est faible et où la concurrence est rude. Certains consultants et communicants peinent à se faire une place dans leurs secteurs car ces derniers sont dominés par de grandes entreprises très visibles qui raflent les gros marchés. De même, les activités de l'esthétique et du bien-être souffrent d'une forte concurrence qui tire les prix vers le bas et limite les possibilités de se rémunérer correctement.

> ***« Dans le milieu [du maquillage], c'est un peu chacun pour sa gueule. C'est pas ma mentalité mais les filles sont comme ça. (…) Y a beaucoup de travail ici, mais on est énormément. Comme y a l'école de make-up, tous les ans, y a une vingtaine de filles qui sortent de l'école. Le problème des filles qui sortent de l'école, c'est qu'elles font des tarifs bas. Là on est de plus en plus sur des tarifs qui sont plus du tout corrects : y a des filles qui tirent les prix en bas. »***

Les traiteurs de la CAE peinent aussi à coopérer à cause de la concurrence :

> ***« C'est un monde très individualiste : je le remarque chaque fois que je pense qu'il y a une porte ouverte, une petite fenêtre : je vois que tout le monde a peur de se faire piquer une idée, alors que, je veux dire, on peut tous faire de la choucroute, on la fera pas de la même façon. (...) Quand on dit « coopérative » on a l'impression qu'on va tous être une grand famille, mais c'est un peu utopique : chacun se débrouille comme il peut. (...) La difficulté dans le métier, c'est de garder ce pour quoi vous étiez là à la base. Parce que parfois vous êtes obligé de baisser les prix à cause de la concurrence. »***

Trois entrepreneurs-salariés évoquant cette thématique de la concurrence expliquent qu'« il faut se battre » pour trouver des missions :

> ***« Je suis seul. Il faut se battre pour participer aux projets (…). »***
>
> ***« Donc il faut se battre, aller chercher des boulots. »***
>
> ***« Mais y a pas que moi qui fais ce constat : j'ai d'autres collègues avec qui je travaille qui me disent la même chose : c'est vrai qu'il faut se battre (…). »***

Par conséquent, l'appartenance à la CAE ne signifie pas d'emblée la fin de l'isolement. Certains entrepreneurs-salariés ressentent la solitude et considèrent que la coopérative ne favorise pas assez les rencontres et les coopérations :

> ***« J'ai eu des attentes où je suis un peu déçue. C'est un réseau de 400 entrepreneurs, mais je ne les vois pas : je vois seulement 4/5 personnes. (…) Ils disent qu'on va réseauter, mais pas du tout : on est chacun dans notre coin, on réseaute pas. Bon, il y a [l'apéro bi-mensuel], j'irai la prochaine fois, mais la mise en réseau des entrepreneurs, je ne l'ai pas ressentie. »***

*« C'est vrai que c'est une coopérative, donc on n'est pas dans les bisounours non plus, mais il doit y avoir une sorte d'entraide et ce n'est pas vraiment encore le cas pour moi. (…) [Je pensais] que j'allais arriver et qu'on allait me dire : « bah tiens y a déjà un collectif de traiteurs, tu vas te mettre dedans, t'as vu on a déjà fait ça... » J'avais l'impression que y avait déjà un travail qui avait été fait et que j'arrivais, pas en terrain conquis, mais que j'allais rencontrer des gens et partager des choses, et que j'allais apprendre des choses et leur apprendre aussi des choses. Et aussi le côté : on est avec toi, t'inquiète pas, si tu as besoin hésite pas. Ça, c'est l'idée que je m'en faisais. »*

En résumé, l'exercice de l'autonomie individuelle par le collectif se heurte à l'ambiguïté des relations entre entrepreneurs-salariés qui sont tout aussi bien collaborateurs que concurrents, ainsi qu'à l'isolement qui peut persister malgré le collectif.

*

**L'étude du travail non subordonné en CAE permet de mettre en valeur l'autonomie individuelle par le collectif, relativement négligée dans la littérature sur l'autonomie et le travail – à l'exception de certaines recherches comme celles de Christophe Dejours (2009). On ajoute cette troisième forme d'autonomie au tableau récapitulatif sur l'autonomie des travailleurs non subordonnés en CAE.**

Tableau n°12 (3) : Diversité et limites de l'autonomie des travailleurs non subordonnés en CAE

| Formes d'autonomie | Liens avec le triptyque | Limites |
|---|---|---|
| **L'autonomie dans la réalisation du travail** (quand et comment on travaille) | - Autonomie dans le travail<br>- Autonomie par rapport au travail | - Spécifications d'exécution du client<br>- Auto-contrainte, auto-exploitation<br>- Précarité financière |
| **L'autonomie dans le positionnement du travail** (pour quoi, sur quoi et pour qui on travaille) | - Autonomie du travail<br>(niveau individuel) | - Contraintes liées au secteur d'activité<br>- Précarité financière = missions alimentaires |
| **L'autonomie individuelle par le collectif** | X | - Individualisme, concurrence<br>- Isolement professionnel |

### 2.5. Des compétences individuelles : savoir-faire, démarche commerciale, réseau

Enfin, le savoir-faire du travailleur, ses compétences en termes de démarche commerciale et sa capacité à se constituer un réseau sont trois éléments constitutifs de la figure du travailleur non subordonné car ils permettent de disposer d'un rapport de force favorable face au donneur d'ordre. Un travailleur disposant d'une expertise pointue, d'une certaine aisance commerciale et d'un carnet d'adresses bien rempli attire l'attention de potentiels clients et multiplie ses opportunités de travail. Il peut alors choisir ses missions, ses clients, négocier des conditions de travail et des tarifs corrects : il conquiert de l'autonomie.

- *Lien avec la notion de zone d'incertitude*

La notion de zone d'incertitude développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg (2011) constitue un cadre d'analyse intéressant de ces rapports de pouvoir. Pour rappel, une zone d'incertitude désigne un ensemble de savoirs auquel n'a pas accès la majorité des individus, comme par exemple une compétence professionnelle spécifique, des connaissances sur un sujet ou un secteur d'activité. Les individus détenant ces savoirs disposent d'un rapport de pouvoir favorable dans leurs interactions avec autrui. Dans l'analyse stratégique, la maîtrise des zones d'incertitude est la ressource majeure dont dispose un individu pour exercer du pouvoir (cf. chapitre II).

On vient de voir que le rapport de pouvoir entre le travailleur non subordonné et son donneur d'ordre est lié notamment aux compétences individuelles du travailleur en termes de savoir-faire professionnel, de démarche commerciale et de réseau. Du point de vue de l'analyse stratégique, ces éléments constituent des zones d'incertitude, soit pour le donneur d'ordre, soit pour le client :

- Si le travailleur bénéficie d'une expertise forte dans son domaine, alors il maîtrise un certain nombre d'informations et de ressources dont n'a pas connaissance son client, d'où la création d'une zone d'incertitude qui le rend indispensable – Michel Crozier et Erhard Friedberg parlent du « pouvoir de l'expert ». Par ailleurs, s'il dispose d'un bon réseau et d'une bonne capacité à démarcher, il maîtrise la zone d'incertitude dans laquelle se trouve son donneur d'ordre qui ne connaît pas forcément tous les autres prestataires potentiels qu'il pourrait solliciter et mettre en concurrence.
- Si, au contraire, le travailleur n'a pas le monopole de l'expertise et qu'il est potentiellement remplaçable par d'autres, alors la zone d'incertitude bascule de l'autre côté, puisqu'il n'est pas certain que le donneur d'ordre choisira de faire appel à lui. Par ailleurs, si le travailleur a peu de réseau et est mal à l'aise commercialement, il n'est pas sûr de trouver suffisamment de clients pour s'assurer un revenu ; c'est donc le donneur d'ordre qui est en position de force.

- *Rôle de la CAE*

La CAE joue un rôle notable dans l'établissement de ce rapport de force car elle impulse la mise en réseau des entrepreneurs : elle facilite le bouche-à-oreille et évite à certains de démarcher directement des clients potentiels :

> ***« [La CAE], ça m'apporte plein de trucs au niveau du développement commercial par exemple. En fait, dans ces domaines-là, c'est le bouche-à-oreille qui fait la pub, c'est beaucoup plus rapide, et le fait de multiplier comme ça les bouches et les oreilles (rires), parce qu'on est ensemble, ça amène forcément de nouveaux [clients]. »***

De plus, la CAE apporte à l'entrepreneur-salarié la crédibilité d'une entreprise qui fait plusieurs milliers d'euros de chiffres d'affaires, ce qui constitue un soutien à son argumentaire commercial :

> ***« Le fait d'être au sein d'une entreprise qui a pignon sur rue, j'ai moins de réticence à aller taquiner de gros poissons (...). Parce que, clairement, [quand on est auto-entrepreneur] on n'a pas tellement de légitimité et parce que n'importe qui peut être auto-entrepreneur. Commercialement, c'est plus simple pour moi de vendre mon activité via le fait d'être salarié d'une coopérative, qu'en auto-entrepreneur. J'ai plus de crédit. »***

Malgré tout, un certain nombre de travailleurs interrogés sont mal à l'aise avec la démarche commerciale, le marketing et le démarchage : ils témoignent de leur difficulté à fixer leur prix, à communiquer sur leurs biens et services, à démarcher, à réseauter et à négocier leurs contrats.

> ***« Je me rends compte que c'est très compliqué : j'ai du mal à me vendre, tout ce qui est prospection, tout ça, j'ai vachement de mal… le démarchage commercial, pfff… »***
>
> ***« Parler d'argent, tu vois, ce n'est pas forcément quelque chose qui est très évident pour moi. Me vendre à une valeur correcte. J'ai tendance à minimiser, voire même... je pourrais faire du bénévolat (rires). (…) Comment expliquer ? J'ai beaucoup plus de facilité à parler du projet que de son coût avec le client. »***
>
> ***« Je sais monter un projet de A à Z, mais je sais faire ça… pour 0€ ! Savoir donner des tarifs à ses presta, les vendre, gérer un chiffre d'affaires, se projeter par rapport à tout ça, avoir un plan, une stratégie marketing… ce sont des éléments, même des termes, que je ne connaissais pas. »***

Cela constitue un frein majeur à l'autonomie car ces travailleurs se retrouvent alors dans un rapport de force défavorable.

*

**En résumé, la figure du travailleur non subordonné est constituée de trois traits principaux qui présentent chacun des limites :**

1. **Le rejet de la subordination : le travail subordonné est perçu comme une situation caractérisée par une faible autonomie. Pour autant, les entrepreneurs-salariés ne décrivent pas forcément leur situation comme particulièrement autonome.**
2. **L'autonomie individuelle qui se décline en trois volets : l'autonomie dans la réalisation de son travail, l'autonomie dans le positionnement de son travail et l'autonomie par le collectif. Beaucoup de facteurs restreignent cette autonomie : spécifications d'exécution du client, auto-contrainte, précarité financière, contraintes liées au secteur d'activité, individualisme et concurrence, isolement professionnel.**
3. **Des compétences individuelles en termes de savoir-faire professionnel, de démarche commerciale et de réseau, indispensables pour bénéficier d'un rapport de force favorable face au donneur d'ordre et conquérir de l'autonomie. Cependant, l'enquête de terrain montre qu'un certain nombre d'entrepreneurs-salariés ont des difficultés à mener une démarche commerciale et à se constituer un réseau.**

**Ces limites invitent à questionner la supposée autonomie du travailleur non subordonné : c'est ce que fait la sous-partie 5 qui met en perspective cette figure avec celle de l'individu-entrepreneur néolibéral.**

## 3. La figure du travailleur non subordonné : perspective des situations

Il s'agit ici d'examiner les situations qui ont orienté les individus interrogés vers le travail non subordonné, à trois niveaux : au niveau individuel des travailleurs (trajectoires professionnelles), au niveau macro-économique (secteur d'activité) et au niveau sociétal (éléments structurels de l'environnement). Les deux premiers niveaux mobilisent les données de l'enquête de terrain ; le troisième niveau mobilise la littérature sur l'histoire du travail (cf. chapitre II, partie 1).

### 3.1. Les trajectoires professionnelles

Au niveau individuel, on peut s'intéresser aux trajectoires qui ont menés les travailleurs de la CAE à se tourner vers la création d'activité. L'analyse des entretiens, et plus particulièrement de leur partie biographique, permet de distinguer quatre profils qui ont été détaillés dans le chapitre I :

- Les profils « souffrance dans le salariat » ont vécu une expérience salariale douloureuse et souhaitent sortir du cadre de travail subordonné (4 personnes) ;
- Les profils « sans emploi » ne trouvent pas d'emploi suite à leur licenciement, à la fin de leur CDD ou de leurs études, et créent plus ou moins par défaut (9 personnes) ;
- Les profils « nomades » ont un parcours hétérogène, irrégulier, fait de multiples expériences professionnelles dont fait partie la création d'activité (7 personnes) ;
- Enfin, les profils « entrepreneurs » ont toujours voulu créer : certains d'entre eux sont passés par le salariat avant de réaliser ce projet (8 personnes), d'autres non (10 personnes).

Dans chacun de ces cas, il n'est guère possible d'établir la part du subi et du choisi dans la bifurcation professionnelle. La typologie permet justement d'aller au-delà de ce dualisme un peu restrictif pour s'intéresser aux circonstances qui orientent les individus dans certaines directions, sans les contraindre totalement.

### 3.2. Secteur d'activité

Au niveau macro-économique, on peut s'intéresser au secteur d'activité dans lequel exercent ces travailleurs. En effet, leur capacité à négocier des conditions de travail et des tarifs qui leur conviennent avec leur donneur d'ordre n'est pas uniquement liée à leurs compétences individuelles, mais aussi au rapport entre offre et demande de travail dans leur secteur d'activité. Dans les secteurs où la demande de travail est forte et où la concurrence est limitée, les travailleurs bénéficient d'un rapport de pouvoir favorable : ils peuvent choisir leurs missions, leurs clients, négocier des conditions de travail et des tarifs corrects. Ils conquièrent alors de l'autonomie. C'est notamment le cas des métiers du secteur du web, en pleine expansion. À l'inverse, dans les secteurs où la demande de travail est faible et où la concurrence est forte, comme les métiers de l'esthétique et du bien-être, le travail est souvent précaire et instable.

Là aussi, la notion de zone d'incertitude de Michel Crozier et Erhard Friedberg (2011) constitue un cadre d'analyse intéressant de ces rapports de pouvoir :

- Si, dans un secteur d'activité donné, le travailleur est l'un des rares individus auxquels le donneur d'ordre peut faire appel, alors ce dernier se trouve dans une zone d'incertitude : il n'est pas sûr trouver de prestataire disponible et enclin à réaliser la mission. Le travailleur dispose d'un rapport de pouvoir favorable qui lui permet de négocier ses tarifs et des conditions de travail avantageuses.

- Si, au contraire, l'offre de travail est forte et que le client peut potentiellement faire appel à d'autres prestataires, c'est le travailleur qui se trouve dans une zone d'incertitude car il n'est pas sûr d'être choisi. Le rapport de force lui est défavorable et peut l'obliger à baisser ses tarifs et/ou à accepter les conditions de son client.

Or, un certain nombre d'entrepreneurs-salariés de la CAE *Grands Ensemble* exercent justement dans un secteur d'activité où la demande de travail est faible. Ils se retrouvent en force concurrence les uns avec les autres : c'est ce dont témoignent par exemple une maquilleuse et une femme travaillant en tant que traiteur, ainsi que plusieurs autres entrepreneurs-salariés qui disent devoir « se battre » pour obtenir des missions.

### 3.3. Des éléments structurels de l'environnement

Enfin, au niveau sociétal, on peut rappeler un certain nombre d'éléments qui structurent l'environnement et qui incitent des individus à devenir des travailleurs non subordonnés (cf. chapitre II, partie 1 : « Une brève histoire du travail ») :

- Les politiques de soutien à la création d'activité : elles accompagnent la montée du chômage et promeuvent « l'esprit d'entreprise » (Giraud *et al.* 2014, 50).
- La flexibilisation externe de la main d'œuvre, y compris de la main d'œuvre diplômée : des travailleurs qui étaient historiquement engagés en CDI sont amenés à devenir indépendants. Ce sont souvent des consultants, des coachs, des experts, dans le domaine des ressources humaines, de la stratégie, de la finance ou de l'informatique.
- Le rejet du modèle salarial fordiste du côté des travailleurs : ils réprouvent la routine « métro-boulot-dodo » et demandent davantage de responsabilités (Mouriaux 2006 ; Gobille 2008). En particulier, le projet, « par nature nouveau, innovant, différent » (Boltanski et Chiapello 2011, 144), porte la promesse d'un travail moins routinier et plus diversifié.

*

**Pour synthétiser, dans une perspective situationniste, la figure du travailleur non subordonné inclut :**

- **Au niveau individuel des travailleurs, des éléments sur les trajectoires biographiques qui mènent à la création d'activité : les profils « souffrance dans le salariat » ont vécu une expérience salariale douloureuse et souhaitent sortir du cadre salarial traditionnel ; les profils « sans emploi » ne trouvent pas d'emploi suite à leur licenciement, à la fin de leur CDD ou de leurs études, et créent plus ou moins par défaut ; les profils « nomades » ont un parcours hétérogène, irrégulier,**

**fait de multiples expériences professionnelles dont fait partie la création d'activité ; enfin les profils « entrepreneurs » ont toujours souhaité créer mais certains sont passés par le salariat traditionnel avant de réaliser ce projet.**

- **Au niveau macro-économique, des éléments liés au secteur d'activité dans lequel exerce le travailleur : comme la demande de travail varie d'un secteur à l'autre, le secteur d'activité s'avère déterminant dans la capacité des travailleurs à établir un rapport de force favorable face aux donneurs d'ordre et donc à conquérir de l'autonomie.**
- **Au niveau sociétal, des éléments structurants de l'environnement qui conduisent des individus à devenir travailleurs non subordonnés : les politiques de soutien à la création d'activité, la flexibilisation externe du travail et le rejet du modèle salarial fordiste.**

*

**En guise de conclusion intermédiaire, ces premières sous-parties ont permis d'analyser, d'une part, les traits caractéristiques de la figure du travailleur non subordonné et, d'autre part, les situations conduisant des individus à l'incarner (perspective interactionniste). L'autonomie y apparaît comme :**

- **Une aspiration des entrepreneurs-salariés qui rejettent la subordination ;**
- **Une expérience individuelle qui prend trois formes : l'autonomie dans la réalisation du travail, l'autonomie dans le positionnement du travail et l'autonomie par le collectif ;**
- **Une expérience liée au rapport de force dont dispose le travailleur face à son donneur d'ordre. Ce rapport de force dépend de ses compétences individuelles (savoir-faire, démarche commerciale, réseau) et de son secteur d'activité (la quantité de demande de travail varie d'un secteur à l'autre).**

**On peut ajouter que, comme toutes les figures, celle du travailleur non subordonné :**

- **A un caractère englobant, généralisant, qui s'avère quelque peu réducteur : il est impossible de représenter un si grand nombre de personnes sous une appellation unique. Aucun individu ne peut être réduit à une seule figure.**
- **Témoigne d'une perception de la réalité caractéristique du système social contemporain marqué par la flexibilisation externe de la main d'œuvre (y compris de la main d'œuvre diplômée), la montée du chômage et la remise en cause du salariat fordiste.**
- **Fait l'objet d'une institutionnalisation progressive, à travers les recherches sur les travailleurs « autonomes » et « freelance » et à travers sa valorisation dans les discours.**

## 4. Mise en perspective avec la figure du leader

Les *leadership studies* constituent un vaste champ de recherche. L'objectif de cette partie n'est pas de les résumer, mais d'en évoquer les aspects qui permettent de définir les contours de la figure du leader puis de la mettre en perspective avec celle du travailleur non subordonné.

### 4.1. Présentation générale

Un leader peut être défini de multiples façons, mais beaucoup de chercheurs se rejoignent sur la notion d'influence : il se caractérise par sa capacité à influencer un groupe de personnes (Yukl 1989 ; Alvesson et Spicer 2012 ; Pesqueux 2012 ; Western 2014 ; Blom et Alvesson 2015). Il en oriente l'identité (buts poursuivis, valeurs, culture organisationnelle) et les actions (stratégies mises en place pour atteindre les buts poursuivis, modalités d'action). Un leader construit du sens : il produit de l'intelligibilité et de la cohérence au milieu de l'abondance des identités et des actions qui parcourent le groupe (Pfeffer 1981, cité par Blom et Alvesson 2015 ; Zoller et Fairhusrt 2007 ; Blom et Alvesson 2015). Il permet aux membres de se rassembler, de se coordonner et de s'orienter dans une direction commune. Il est reconnu pour ses capacités fédératrices et en tire une forte légitimité (Gronn 2002 ; Pesqueux 2012).

Le leader ne doit pas être confondu avec le supérieur hiérarchique. Pour construire du sens, il s'appuie sur des symboles, des valeurs, des modes de pensée. Il mobilise avant tout la subjectivité des individus. À l'inverse, le supérieur hiérarchique a un statut plus formel qui lui permet d'exiger directement des comportements de la part des membres, sans que leur adhésion à ces ordres soit nécessaire (Pesqueux 2012 ; Blom et Alvesson 2015). Par exemple, un manager peut « forcer » un employé à sourire et être poli ; le leader le « convainc » de l'importance de la qualité du service client (Blom et Alvesson 2015). Le leader suscite l'adhésion des individus influencés tandis que le supérieur hiérarchique peut se baser seulement sur la subordination et la coercition (Gronn 2002 ; Pesqueux 2012 ; Blom et Alvesson 2015). Dans les organisations traditionnelles, leader et supérieur hiérarchique se confondent souvent car les leaders sont aussi les managers. Mais la différence entre les deux termes montre que l'on peut envisager l'existence de leaders qui ne soient pas des supérieurs hiérarchiques (Blom et Alvesson 2015) – c'est notamment ce que l'on observe dans le collectif *Bien Fait Pour Ta Com'* (cf. partie 2 du chapitre).

### 4.2. Traits

Les *leadership studies* se sont largement étendues sur les traits de personnalité du leader. Elles peuvent être divisées en trois approches (De Rozario et Pesqueux 2018). Les approches organisationnelles se penchent sur la figure du leader comme stratège, sur sa capacité à atteindre ses objectifs, à rendre désirable le changement et à le mettre en œuvre : il s'agit de compétences clairement orientées vers la performance. Les approches relationnelles étudient les compétences du leader en relations humaines, c'est-à-dire sa capacité à entrer en contact avec les autres, à les comprendre, à communiquer avec eux, à les fédérer. Le charisme est l'une de ses qualités phares dans cette approche. Quant aux approches émotionnelles, elles renvoient à « l'intelligence émotionnelle » du leader qui sait identifier ses émotions et celles des autres, les exprimer et les transformer en moteur pour agir, en énergie positive. Dans cette approche, son action est aussi guidée par des valeurs, des convictions. Les compétences relationnelles et émotionnelles du leader se démarquent de la rationalité « froide » du manager et de l'ingénieur qui se préoccupent uniquement de performance et d'optimisation (ibid.).

De plus, le leader se distingue par sa capacité à avoir une vision et à mener une mission. Avoir une vision, c'est savoir de projeter dans l'avenir. Le mot « dérive du verbe « voir » mais avec une inscription dans le temps : avoir une vision, c'est voir dans le futur. Assortie d'une logique rationaliste, la vision est la représentation d'un futur désirable mais aussi d'un futur possible » (Pesqueux 2012, 35). Parce qu'il détient cette aptitude visionnaire, le leader est investi d'une mission, celle de mener le collectif vers ce futur entraperçu. La notion de mission revêt une dimension religieuse – les missionnaires étaient des religieux chargés de convertir des populations dans des terres lointaines. Elle constitue un impératif quasi salvateur (ibid.).

- *La perspective des traits appliquée au followership et au leadership distribué*

Au sein des *leadership studies*, des recherches se sont aussi intéressées à la figure du *follower*, ignorée jusqu'alors et qu'elles tentent de réhabiliter. Elles s'inscrivent dans l'approche par les traits parce qu'elles soulignent les qualités des « suiveurs » : ils ne sont pas nécessairement des « moutons », suivant passivement et aveuglément les instructions du leader charismatique. Ils peuvent participer activement aux échanges avec le leader, mettre en œuvre ses idées avec efficacité et compétence et contribuer aux bonnes relations dans les équipes de travail (Blom et Alvesson 2015). Ils méritent autant d'attention que les leaders car ils leur sont indispensables : il n'y a pas de leaders sans *followers*. Les recherches soulignent également les avantages dont bénéficient les suiveurs : ils ne sont pas forcément les perdants d'une lutte d'influence. Être suiveur est moins responsabilisant et moins stressant qu'être leader ; c'est une situation confortable qui convient à la plupart des

individus. De plus, être suiveur favorise l'inclusion dans un collectif soudé mené par un leader, assurant l'inclusion sociale et le soutien des pairs (ibid.).
D'autres recherches se sont intéressées au leadership distribué (*distributed leadership*) ou partagé : elles postulent que chaque membre d'une organisation peut être leader dans une situation donnée, dans une dynamique d'influence réciproque. Ici, les traits soulignés ne sont plus individuels (les qualités personnelles du leader) mais collectifs : ils renvoient à la « capacité consolidée des membres et des partenaires d'un groupe à se concevoir comme une puissance d'influence conjointe dans la réalisation de leur ambition commune et à agir comme tel » (Luc 2016, 33). Ces théories rejettent l'idée que le leadership est une relation à sens unique entre un leader qui influence et des suiveurs qui sont influencés : il s'agirait plutôt d'une dynamique collective que d'un ensemble d'actions émanant d'un individu (Bennett *et al.* 2003, cité par Bolden 2011).

### 4.3. Situations

Il s'agit ici de s'intéresser aux situations, aux événements, aux circonstances dans lesquels un individu se retrouve à incarner la figure du leader (Bass 1990, cité par Pesqueux 2012). Ces situations mêlent des éléments biographiques (l'individu se retrouve dans une situation personnelle ou professionnelle qui le pousse à se poser en leader) et des circonstances organisationnelles. Ainsi le leader émerge :

- du mode projet qui est le mode d'organisation phare du management contemporain (cf. chapitre II). Le mode projet se diffuse pour gagner en flexibilité et en réactivité, et pour gérer des activités plus complexes : les séparations traditionnelles entre conception et exécution, ainsi qu'entre les différents départements des organisations, sont remises en cause car elles ralentissent la prise de décision et l'action (Rifkin 2005). Le leader renvoie alors au chef de projet qui occupe une fonction transversale et dont le rôle est de coordonner les différents acteurs pour optimiser la productivité globale.
- durant les phases de changement organisationnel, lorsqu'un individu parvient à ébranler l'inertie et les routines organisationnelles, à impulser un changement et à améliorer la performance.
- des situations de crise dans les organisations, dans lesquelles un leader « héros » se distingue par sa capacité à identifier les problèmes, à trouver des solutions et à mobiliser ses pairs pour gérer la crise.
- dans les mouvements politiques et sociaux, lorsqu'un individu se révèle être le moteur d'un groupe, le fédère, cristallise ses revendications et constitue son porte-parole (mais ces situations ont fait l'objet de moins de recherches que les autres de la liste).
- etc.

Dans une perspective situationniste, on peut aussi s'intéresser aux facteurs sociétaux qui favorisent l'émergence des leaders :

- La remise en cause du modèle salarial fordiste, auquel sont associées la lourdeur bureaucratique et la rigidité hiérarchique : elle conduit à la valorisation de la figure du leader dans les discours managériaux car il n'est pas directement associé à la supériorité hiérarchique : il guide, fédère et mobilise plutôt qu'il dirige et ordonne.
- La complexité grandissante des organisations qui doivent faire face à un environnement incertain, mondialisé et concurrentiel, et gérer d'importants flux d'information. Cette complexité explique le besoin de se reposer sur la figure rassurante du leader visionnaire, capable d'identifier le chemin à suivre et d'emmener ses pairs dans la bonne direction (De Rozario et Pesqueux 2018).

Malgré ces éléments sociétaux, la figure du leader a une dimension atemporelle (Pesqueux 2012). Les leaders auraient traversé l'Histoire et guidé leurs pairs depuis la nuit des temps.

### 4.4. Regard critique sur la figure du leader

➢ *Un manque de rigueur conceptuelle*

Comme la figure est « une abstraction de la réalité, une réduction à l'essentiel » (Pesqueux 2012, 30), les recherches sur les leaders sont critiquées pour leur caractère simplificateur : elles réduisent l'ensemble des problèmes organisationnels à un individu ou groupe d'individus, occultant la complexité des paramètres entrant en jeu dans l'analyse.

De plus, une multitude d'études s'achève par une liste des traits du leader ou des situations dans lesquelles un individu le devient : additionnés les uns aux autres, tous ces critères et items sont si nombreux qu'ils semblent ne plus décrire quoi que ce soit qui ait une substance empirique et dont les contours pourraient être clairement identifiés (De Rozario et Pesqueux 2018). Ces résultats témoignent, pour certains, du flou qui entoure cette figure et de son manque de rigueur conceptuel (Alvesson et Spicer 2012 ; Blom et Alvesson 2015).

➢ *Une vision essentialiste*

Les théories critiques soulignent la dimension essentialiste de la figure du leader et la dénaturalisent : elles expliquent qu'elle est socialement construite, que ce sont les discours et les pratiques sociales qui la font advenir et la font paraître si évidente (Pesqueux 2012). S'il y a tant de recherches sur le sujet, ce n'est pas parce que les leaders constituent des éléments importants dans le fonctionnement des organisations, mais c'est parce que chercheurs et praticiens ont une « foi messianique » en eux (Alvesson et Spicer 2012, 368). La société s'obstine à parler des leaders et à les étudier sans envisager qu'ils puissent ne pas exister, et finit par les voir partout.

- *Une vision performative*

La figure du leader est systématiquement associée au succès et à la performance (vision performative). Or, plusieurs études montrent que les leaders essuient des échecs et qu'ils ne sont pas si stratèges ou visionnaires qu'ils ne le semblent. Par exemple, ils prennent souvent leurs décisions à la dernière minute ou ne parviennent pas à mobiliser suffisamment leurs pairs. D'autres études rapportent l'existence de « mauvais » leaders, arrogants, narcissiques et multipliant les abus de pouvoir (De Rozario et Pesqueux 2018).

En outre, ce n'est pas parce que l'on remarque la présence d'un individu que l'on pourrait qualifier de « leader » que l'efficacité du groupe est automatiquement liée à son influence. L'efficacité peut dépendre de multiples autres variables : il existe un grand nombre de substituts au leadership, c'est-à-dire de caractéristiques organisationnelles qui ont les mêmes effets que ceux attribués au leadership. Steven Kerr et John M. Jermier (1978) en identifient quatorze, parmi lesquelles figurent l'expertise du travailleur, son besoin d'indépendance, son indifférence face à la reconnaissance de l'organisation, le caractère auto-satisfaisant du travail accompli ou encore la rigidité du processus de travail. En bref, la plupart des analyses organisationnelles pourraient très bien être réalisées sans mobiliser la figure du leader (Blom et Alvesson 2015).

- *La légitimation d'un système de domination*

Enfin, les théories critiques soulignent que la figure du leader implique des rapports de domination – ce que certains appellent le « côté obscur » du leadership (Alvesson et Spicer 2012 ; Sutherland, Land et Böhm 2014). En effet, les figures sont souvent représentatives d'un « ordre politique total » (Pesqueux 2012, 32), elles témoignent de l'hégémonie d'un mode de pensée, elles légitiment un système de domination. Ainsi, si être leader signifie avoir une capacité d'influence, alors c'est une source de pouvoir et de supériorité sociale (Fairhurst et Grant 2010). Mobiliser ce concept, c'est légitimer la distinction entre leaders et suiveurs, entre ceux qui produisent du sens et ceux qui l'assimilent, entre ceux qui pensent et ceux qui exécutent, entre ceux qui sont actifs et ceux qui sont passifs, entre ceux qui dominent et ceux qui sont dominés (Gronn 2002 ; Collinson 2005).

Parmi les effets négatifs associés aux leaders figurent l'engagement aveugle des suiveurs, la perte de leur autonomie et de leur recul critique, leur position et leur sentiment d'infériorité ou encore l'homogénéisation des identités et des comportements façonnés par le leader (Alvesson et Spicer 2012 ; Blom et Alvesson 2015). Particulièrement pertinente pour cette recherche est l'idée que l'existence de leaders s'accompagne d'une perte d'autonomie de la part des suiveurs. Elle implique leur soumission plus ou moins volontaire et consciente à la perception de la réalité diffusée par le leader, restreignant de ce fait la

diversité des modes de pensée et d'action (Blom et Alvesson 2015). Le leader encadre et contraint « l'action, l'espace, la cognition, les valeurs, les émotions, la construction identitaire etc. Cela peut être accompli de manière positive et persuasive, et non ouvertement répressive, mais il n'en reste pas moins que la liberté qu'a une personne de faire ce qu'il ou elle veut est réduite de façon significative » (ibid., 275). Et cette perte d'autonomie est d'autant plus problématique que la plupart des leaders exercent rarement dans un but purement altruiste, mais dans une optique de performance organisationnelle (ibid.).

### 4.5. Mise en perspective avec la figure du travailleur non subordonné

Le travailleur non subordonné et le leader sont deux figures socialement valorisées. Le premier l'est car il ose s'affranchir du modèle salarial traditionnel pour conquérir son autonomie et vivre de son savoir-faire sans dépendre d'un patron ; il est aussi valorisé parce qu'il représente le travailleur de demain dans une société qui se fonde désormais moins sur les organisations et les tâches routinières que sur les réseaux et le mode projet. Mais le leader, lui, est héroïsé. Il constitue la figure centrale de l'entreprise, détrônant le manager et l'entrepreneur. « Guide, fédérateur, visionnaire, stratège, c'est un mythe, une figure universelle, représentation d'un idéal collectif, celui du héros du monde de l'entreprise » (Pesqueux 2012, 31). Cette mythification qui s'appuie sur des croyances implique une part d'irrationalité. C'est pour cette raison que les *leadership studies* peinent à trouver une substance empirique à la figure du leader (Pesqueux 2012). Même si la figure du travailleur subordonné présente un certain nombre de limites, elle n'inclut pas cet aspect héroïque et mythique qui biaise l'étude empirique.

Le leader, on l'a vu, est associé à la performance organisationnelle et au succès. C'est un héros ; s'il échoue, il n'est plus un leader. Le travailleur non subordonné véhicule lui aussi une image de succès, dans une moindre mesure. En effet, il est censé dégager un revenu correct de ses diverses activités ; ses compétences commerciales et son savoir-faire lui permettent de se constituer un réseau, de valoriser son savoir-faire et de le vendre à un prix convenable. S'il n'y parvient pas, il devient un travailleur précarisé ou un salarié déguisé.

Enfin, on peut mettre en perspective les rapports à l'Autre de ces deux figures. D'abord, le leader *se construit à travers* le regard de ses suiveurs qui le reconnaissent comme tel et dont il tire sa légitimité. Le travailleur non subordonné, lui, *se construit en rupture* avec le travailleur subordonné traditionnel, représentant du modèle salarial dominant et remis en cause. Par ailleurs, le leader n'est jamais seul puisqu'il est toujours à la tête d'une équipe ; ses relations sont verticales : il mène, entraîne, est « à l'avant » (De Rozario et Pesqueux 2018). Le travailleur non subordonné, lui, peut faire partie d'une équipe de travail plus ou moins pérenne mais il réalise souvent seul ses missions : il a donc non pas des suiveurs mais des collaborateurs et ne tire pas sa reconnaissance et sa légitimité de ceux-ci. Ses relations sont plutôt horizontales : il coopère, collabore. Toutefois, les deux

figures ne s'excluent pas : un travailleur non subordonné peut être leader lorsqu'il pilote une équipe de travail, comme le montrera l'analyse du collectif *Bien Fait Pour Ta Com'* dans la partie 2 de ce chapitre.

Le tableau suivant résume cette mise en perspective :

Tableau n°13 : Les figures du travailleur non subordonné et du leader

| Figure du travailleur non subordonné | Figure du leader |
|---|---|
| Valorisation sociale : modèle du travailleur de demain | Forte valorisation sociale : héroïsation, mythification |
| Succès : tire un revenu convenable de son activité | Succès : réussit sa mission |
| Se construit en rupture avec le travailleur subordonné traditionnel | Se construit à travers la reconnaissance de ses *followers* |
| Travaille souvent seul | Est à la tête d'une équipe |
| Coopère, collabore<br>Relations plutôt horizontales | Mène, entraîne<br>Relations verticales |
| Un travailleur non subordonné peut être leader lorsqu'il pilote une équipe de travail. | |

## 5. Mise en perspective avec la figure de l'individu-entrepreneur néolibéral

### 5.1. Traits

De nombreux traits sont associés à la figure de l'individu-entrepreneur. Il est rationnel, maximisateur, individualiste et compétiteur. Il partage avec l'entrepreneur un certain nombre de qualités, comme la flexibilité, la responsabilité, la prise d'initiative ou encore le goût de l'effort (Dean 1999, cité par Munro 2012 ; Knights et Willmott 2002 ; Ashman, Patterson et Brown 2018). Il se perçoit comme une entreprise individuelle, disposant de ressources à investir dans des projets stratégiques. Il est détenteur d'un « capital humain » composé d'aptitudes physiques et intellectuelles qu'il optimise en se basant sur des calculs coûts/bénéfices. Il maximise son intérêt personnel dans tous les aspects de sa vie (Dardot et Laval 2009 ; Fleming 2014). L'ensemble de ses activités, qu'il s'agisse du travail subordonné ou non subordonné, du travail domestique, du bénévolat, des loisirs ou des relations sociales, forment un « portefeuille » qu'il gère tel un portefeuille d'actifs financiers (Aubrey 1996). Ses relations sociales sont autant d'opportunités de se constituer un réseau susceptible de servir sa carrière (Munro 2012) : ses amis constituent ses « meilleurs alliés en matière de marketing » pour promouvoir sa marque de lui-même (Blitzer 2006, cité par Le Texier 2015, 79). Pour bien gérer son entreprise de soi, l'individu-entrepreneur développe des aptitudes à l'auto-évaluation (Aubrey 1996 ; Le Texier 2015 ; Ashman, Patterson et

Brown 2018). Il se distingue par sa capacité à suivre une « ascèse de la performance », c'est-à-dire à examiner et transformer régulièrement son comportement afin de s'aligner sur l'objectif ultime et incontesté de la performance individuelle et organisationnelle (Pezet 2007).

### 5.2. Situations

L'individu-entrepreneur ne fait pas partie de la nature humaine : au contraire, il n'a aucune existence empirique et c'est la gouvernementalité néolibérale qui s'efforce d'en faire une réalité. Pour cela, elle met constamment les individus dans des situations qui les incitent à incarner cette figure (Foucault 2004 ; Dardot et Laval 2009 ; Fleming 2014).

- *Dans les situations d'apprentissage*

Le système éducatif place les individus, dès leur plus jeune âge, en situation de compétition plutôt que de coopération, il les classe et les évalue individuellement. La plupart du temps, il leur enseigne un savoir cartésien, basé sur la rationalité et la performance, négligeant les savoirs liés à l'écoute, à l'empathie et aux émotions.

De façon plus générale, les situations d'apprentissage (système éducatif, monde de la formation et du coaching, monde de la recherche, médias) sont autant d'occasions de diffuser des discours, des « pratiques discursives » qui valorisent la figure de l'individu-entrepreneur et tous les traits de personnalité et qualités qui lui sont associés : dépassement de soi, performance, responsabilisation individuelle, excellence et réalisation de soi (Du Gay, Salaman, et Bronwen 1996 ; Willmott 2005 ; Jones 2009 ; Munro 2012). Dans ces discours, le « vieux modèle » salarial, caractérisé par la stabilité de l'emploi et la linéarité des carrières, est condamné ; il est considéré comme désuet, associé à la rigidité et à l'immobilisme (Du Gay, Salaman et Bronwen 1996). La « modernité », au contraire, se construit dans la figure du travailleur « acteur de son propre changement » qui prend en main sa carrière, réalise son projet de vie et retrouve sa liberté (Le Goff 1999, 22). Il faut désormais « abandonner la stabilité de l'emploi en faveur de la force stimulante que sont l'apprentissage continu et le développement personnel » (Ghoshal et Bartlett 1998, cités par Ripouteau 2003, 330). Dans cette modernité néolibérale, il est question de mobilité, de légèreté, de fluidité (Boltanski et Chiapello 1999), mais ni d'isolement ni de précarité (Knights et Willmott 2002).

Les discours sont des instruments puissants par lesquels les systèmes de domination sont légitimés, intériorisés et maintenus en place (cf. chapitre II). La glorification de l'individu-entrepreneur permet de susciter le consentement des personnes à leur auto-exploitation et de les subordonner à la gouvernementalité néolibérale. Cette forme de contrôle est particulièrement efficace puisque la servitude volontaire limite la prise de conscience des rapports de domination et la résistance à ceux-ci (Knights et Willmott 2002 ; Foucault 2004 ; La Boétie 2015) – c'est pourquoi Jean-Pierre Le Goff parle de « barbarie

douce » (1999). Pour Pierre Dardot et Christian Laval, « les nouvelles techniques de l'entreprise de soi parviennent sans doute au comble de l'aliénation en prétendant supprimer tout sentiment d'aliénation » (2009, 409). Elles sont soutenues par l'essor du coaching, des méthodes d'accompagnement psychologique comme la programmation neurolinguistique (PNL) ou l'analyse transactionnelle, qui encouragent les individus-entrepreneurs à pratiquer l'introspection, l'auto-audit, l'optimisation de leurs interactions avec autrui et de leurs comportements (Pezet 2007 ; Dardot et Laval 2009).

- *Dans l'entreprise*

Dans l'entreprise, les pratiques managériales évoluent de façon à placer les travailleurs en situation de concurrence (plutôt que de coopération), afin que chacun devienne un entrepreneur individuel au sein de l'entreprise, en concurrence sur « le marché de la carrière ». Avec la diffusion du mode projet et du management par objectifs, chaque travailleur mène ses missions comme autant de mini-projets entrepreneuriaux et s'auto-discipline pour atteindre ses objectifs (Covaleski *et al.* 1998 ; Bureau et Corsani 2012a). Les schémas d'évolution de carrière, qui auparavant étaient globalement uniformisés, sont désormais individualisées : chacun doit se distinguer des autres pour évoluer (Pezet 2004). Cette mise en compétition est facilitée par « l'entrée en comptabilité » des travailleurs : tests psychologiques et indicateurs de performance individualisés ont vocation à rendre chaque individu mesurable et à comparer les résultats des uns et des autres (Pezet 2007 ; Dardot et Laval 2009).

De plus, ces entrepreneurs de leur carrière sont invités à s'auto-auditer : l'auto-évaluation remplace l'évaluation par le supérieur hiérarchique. Cette évolution est soutenue par le coaching en entreprise qui se développe pour que les employés procèdent eux-mêmes à l'examen de leurs schémas de pensée et d'action, identifient ceux qui font obstacle à leur performance et les modifient en conséquence (Pezet 2007). L'incitation à l'auto-évaluation vient aussi du travail en équipe : chaque membre doit s'assurer d'être performant car le succès des projets en dépend : tout relâchement pénaliserait l'équipe entière (Knights et McCabe 2003 ; Asquin *et al.* 2010 ; Fleming 2014).

Pour les chercheurs critiques, cette vision entrepreneuriale de la carrière et le développement de l'auto-discipline constituent un mode de contrôle particulièrement efficace : non seulement il n'a plus à être assuré par les supérieurs hiérarchiques, mais en plus il est intériorisé par les travailleurs donc invisible, non conscientisé.

- *Au niveau politique/sociétal*

Un ensemble de facteurs politiques et sociétaux façonnent l'environnement de sorte d'inciter les individus à incarner la figure de l'individu-entrepreneur. Il s'agit notamment :

- Des politiques de soutien à la création d'activité qui accompagnent la montée du chômage et promeuvent « l'esprit d'entreprise » (Giraud *et al.* 2014, 50) (cf. chapitre II).
- De la flexibilisation externe du travail via laquelle des travailleurs qui étaient historiquement engagés en CDI sont amenés à devenir indépendants. Ce sont souvent des consultants, des coachs, des experts, dans le domaine des ressources humaines, de la stratégie, de la finance ou de l'informatique (cf. chapitre II).
- De la diffusion du mode projet : celui-ci est diffusé non seulement dans l'entreprise mais plus globalement dans la société entière. Il structure l'ensemble des activités humaines : chaque individu doit penser son parcours de vie comme un portefeuille de projets qu'il gère tel un entrepreneur. Le projet a colonisé les imaginaires : il faut avoir un projet éducatif, un projet familial, un projet de vacances, un projet militant etc. (Boutinet 1993 ; Garel 2011 ; Rosa 2013). Son absence est suspecte, elle évoque un certain laisser-aller.
- De façon plus générale, la gouvernementalité néolibérale s'efforce de « créer le plus grand nombre possible de situations de marché, c'est-à-dire d'organiser par divers moyens (privatisation, mise en concurrence des services publics, « mise en marché » de l'école ou de l'hôpital, solvabilisation par la dette privée) « l'obligation de choisir » » (Dardot et Laval 2009, 301). De cette façon, « les individus acceptent la situation de marché telle qu'elle leur est imposée comme « réalité », comme « règle du jeu », et intègrent ainsi la nécessité d'opérer un calcul d'intérêt individuel s'ils ne veulent pas perdre « au jeu » » (ibid.) (cf. chapitre II).

### 5.3. Mise en perspective avec la figure du travailleur non subordonné

La figure du travailleur non subordonné et celle de l'individu-entrepreneur néolibéral présentent des similarités qui questionnent l'autonomie des travailleurs concernés.

- *Au niveau des traits*

<u>Flexibilité, responsabilité, capacité à gérer son entreprise de soi</u>

Plusieurs traits associés à l'individu-entrepreneur néolibéral, comme la flexibilité, la responsabilité, la prise d'initiative, la capacité à gérer son entreprise de soi et à réseauter concernent aussi le travailleur non subordonné : ce dernier doit gérer son portefeuille d'activités, être actif dans sa recherche d'opportunités de travail, s'adapter aux donneurs d'ordre et aux fluctuations de la demande. Il s'occupe seul de la majeure partie de son

activité, de la conception de son offre au service après-vente en passant par le démarchage, la constitution de son réseau professionnel, la négociation commerciale et la production. Du point de vue de l'autonomie, cette importante responsabilité individuelle pose question : un certain nombre de contraintes, loin de diminuer, sont désormais assumées par le travailleur seul. Comme le montre l'enquête de terrain, ces contraintes viennent :

- Du client : celui-ci peut imposer des méthodes de travail, des techniques et des outils, voire des horaires (cf. limites de l'autonomie dans la réalisation du travail).
- Du travailleur lui-même : il reproduit dans le travail non subordonné des pratiques du travail subordonné (mise sous pression, auto-évaluation, contraintes horaires...). Il gère seul les périodes épuisantes de suractivité comme celles, angoissantes, de non-activité. Sous couvert de laisser chacun s'organiser comme il le souhaite, le travail non subordonné légitimerait l'auto-exploitation sans limite (cf. limites de l'autonomie dans la réalisation du travail).
- De l'environnement, du marché : la réputation du travailleur dans son secteur remplace l'évaluation par un supérieur hiérarchique. Par ailleurs, la pression de l'environnement et les pratiques courantes dans son secteur peuvent le contraindre à renoncer à certains des buts qu'il poursuit via la création d'activité, notamment le respect de ses valeurs (cf. limites de l'autonomie dans le positionnement du travail).

Ces réflexions font écho aux études critiques portant sur l'autonomie « officielle » (cf. revue de littérature sur l'autonomie et le travail, chapitre précédent). Ces études montrent justement que, dans le salariat traditionnel, l'autonomisation s'accompagne souvent d'un déplacement et non d'une diminution des contraintes (Covaleski *et al.* 1998 ; Knights et Willmott 2002 ; Knights et McCabe 2003 ; Dejours 2009 ; Fleming et Mandarini 2009 ; De Terssac 2012 ; Mazmanian, Orlikowski et Yates 2013 ; Colle *et al.* 2017). Les contraintes auparavant portées par le management sont désormais incarnées par le client (contraintes d'exécution, évaluation du travail), par le marché (contraintes de l'environnement, évaluation du travail), par les collègues (surveillance entre pairs) ou par le travailleur lui-même (auto-contrainte, auto-management). Ces évolutions participent à la déresponsabilisation du management qui, sous couvert d'autonomisation, se décharge d'une partie de ses responsabilités : il délaisse sa fonction de relais entre, d'un côté, le travailleur, et, de l'autre, le marché et les clients.

Dans la continuité de cette analyse, le travail non subordonné constituerait une nouvelle étape de cette fausse autonomisation du travailleur et de la déresponsabilisation du management. En effet, dans le salariat subordonné, un certain encadrement persiste, même lorsque l'entreprise pratique « l'autonomie officielle ». Dans le travail non subordonné, la fonction de manager disparaît purement et simplement, laissant les travailleurs gérer seuls les contraintes pesant sur leur activité. On notera aussi qu'une nouvelle contrainte apparaît : le travailleur non subordonné doit trouver lui-même ses opportunités de travail. Là aussi, son autonomie est questionnée car, son revenu étant incertain et irrégulier, il en résulte une certaine précarité. Dans les CAE, même si cette irrégularité est « lissée » grâce au versement régulier du salaire, il n'en reste pas moins que

le revenu est étroitement lié au chiffre d'affaires réalisé et est revu à la baisse lorsque l'entrepreneur-salarié ne vend pas suffisamment ses biens ou ses services.

Comportement individualiste et concurrentiel

L'individualisme et la concurrence qui caractérisent l'individu-entrepreneur néolibéral s'avèrent aussi présents chez le travailleur non subordonné : chacun doit « se battre » pour trouver des missions – pour reprendre les termes utilisés par plusieurs entrepreneurs-salariés – et la concurrence est rude dans de nombreux secteurs comme le consulting et la formation, les métiers de l'esthétique et du bien-être et les métiers de la restauration. Dans ce contexte, il est difficile, même au sein d'une coopérative, de privilégier des relations de coopération. Là encore, ces éléments questionnent l'autonomie des travailleurs qui, face à la faiblesse de la demande, sont en concurrence les uns avec les autres, acceptent parfois des « missions alimentaires » et connaissent une certaine précarité financière lorsqu'ils ne parviennent pas à vendre suffisamment.

Finalement, le travailleur non subordonné en CAE, même au sein de l'économie sociale et solidaire, semble assez proche de la figure néolibérale de l'individu-entrepreneur, travailleur flexible, gérant sa carrière comme un « portefeuille d'activité » à maximiser, contraint de trouver seul ses opportunités de travail sur un marché dérégulé (Handy 1996 ; Foucault 2004 ; Darbus 2013).

- *Au niveau des situations*

Les éléments de l'environnement

Au niveau des situations qui conduisent les individus à incarner des figures, on remarque également de nombreuses similarités entre le travailleur non subordonné et l'individu-entrepreneur néolibéral.

Au niveau sociétal, les éléments de contexte sont identiques : politiques de soutien à la création d'activité, flexibilisation externe du travail, diffusion du mode projet. En particulier, concernant la flexibilisation externe, on pourrait avancer que les deux figures permettent de la légitimer. L'irrégularité du travail et des horaires est moins liée à une aspiration des travailleurs qu'au système économique qui exige l'adaptation du temps de travail aux fluctuations du marché et de la production (Gorz 2004). Cela constitue une limite majeure à l'autonomie dans la réalisation du travail : la possibilité de choisir ses horaires est surtout imposée par l'environnement et la quantité de travail disponible. Les temps hors travail restent subordonnés à la sphère de la nécessité – celle de trouver des missions – et ne conduisent pas à l'émancipation.

Ces remarques font écho aux recherches qui montrent que, dans le salariat subordonné, les emplois atypiques qui donnent davantage de temps hors travail sont globalement subis et non choisis. Le temps partiel, le travail saisonnier ou encore l'intérim sont avant tout des outils de flexibilisation externe de la main d'œuvre. L'entre-missions est

souvent vécue comme un vide inquiétant, comme un temps « d'auto-astreinte », et non comme du temps libre pleinement investi pour soi (Pillon et Vatin 2007 ; Roux 2014) (cf. revue de littérature sur l'autonomie et le travail, chapitre précédent).

Les discours

On a vu également que les situations d'apprentissage (système éducatif, monde de la formation et du coaching, monde de la recherche, médias) sont autant d'occasions de diffuser des discours, des « pratiques discursives » incitant à se conformer à la figure de l'individu-entrepreneur néolibéral. Ces discours valorisent les traits de personnalité et les qualités qui sont associés à cette figure et dévalorisent le « vieux » modèle salarial fordiste. Dans les entretiens réalisés avec des entrepreneurs-salariés, le rejet de la subordination et la valorisation de l'autonomie semblent justement s'inscrire dans ce cadre : ils témoignent de l'intériorisation par les travailleurs des discours néolibéraux promouvant la figure de l'individu-entrepreneur. La diffusion d'un langage connoté positivement autour de l'entrepreneuriat de soi et de l'autonomie, ainsi que d'un langage connoté négativement autour du salariat traditionnel, structure leur perception de la réalité. Par conséquent, leurs propos pourraient être réexaminés afin d'y mettre en lumière les manifestations de la pensée néolibérale. C'est le principe de l'analyse de discours : elle explore la façon dont les structures de domination sociale transparaissent dans le langage parlé et écrit (Grant, Iedema et Oswick 2009 ; Blanc et Huault 2010). Si cette méthodologie de recherche n'a pas été retenue dans la thèse (cf. chapitre I), on peut toutefois donner un exemple de la façon dont elle pourrait être utilisée pour analyser les verbatims mobilisés jusqu'à présent :

> ***« Parce qu'un CDI c'est bien, c'est clair que tout le monde rêve d'un CDI, mais c'est une belle prison hein (…) Parfois on est aux prises avec notre contrat et on n'arrive plus à en sortir et ça nous coupe les ailes à un moment donné. »***

Ici, l'association du salariat avec l'enfermement (c'est une « belle prison ») contraste avec la promesse de liberté et de mobilité associée au travail non subordonné dans les discours néolibéraux. De même, l'affirmation que le CDI « coupe les ailes » renvoie à l'idée néolibérale que le travail non subordonné est source de « légèreté », comme s'il permettait de « prendre son envol » et de se réaliser (Boltanski et Chiapello 1999).

*

**Cette sous-partie montre que la figure de l'individu-entrepreneur néolibéral est étroitement liée à celle du travailleur non subordonné, à la fois s'agissant des traits et des situations :**

- **Les deux figures ont des traits communs :**
    - **Flexibilité, responsabilité, capacité à gérer son entreprise de soi**
    - **Comportement individualiste et concurrentiel (qui tend à persister dans la CAE malgré un cadre coopératif)**
- **Des situations similaires conduisent les individus à intérioriser ces figures :**
    - **Un environnement caractérisé par des politiques de soutien à la création d'activité, la flexibilisation externe du travail et la diffusion du mode projet**
    - **Des situations d'apprentissage où sont diffusés des discours valorisant la figure de l'individu-entrepreneur ; ces discours sont intériorisés et se retrouvent dans les propos des travailleurs**

**En conclusion, si l'on aborde la figure du travailleur non subordonné d'un point de vue critique, à travers sa mise en perspective avec celle de l'individu-entrepreneur néolibéral, l'autonomie des travailleurs est illusoire. Cette autonomie se heurte à une forte responsabilisation individuelle voire à l'auto-exploitation, au déplacement plutôt qu'à la diminution des contraintes, à la concurrence plutôt qu'à la coopération, à la précarité, à une flexibilité horaire subie et à la servitude volontaire. Cette analyse n'est pas surprenante si l'on se réfère à l'analyse de Michel Foucault. En effet, le système néolibéral n'a guère d'intérêt pour la liberté et l'autonomie. Contrairement au libéralisme qui crée de toutes pièces une liberté qu'il souhaite encadrer, le néolibéralisme ambitionne de fabriquer un sujet non pas autonome, mais qui se comporte conformément aux principes de marché (cf. chapitre II).**

**La discussion sur l'autonomie dans le chapitre IV nuancera cette analyse critique de l'autonomie du travailleur non subordonné. En effet, les individus ne sont pas totalement passifs et assujettis à la gouvernementalité néolibérale ; l'exercice d'un pouvoir implique toujours l'exercice d'un contre-pouvoir, d'une résistance, aussi modestes soient-ils. Le concept de micro-émancipation permet de montrer que les travailleurs non subordonnés conquièrent des zones d'autonomie locales, partielles, mais non négligeables, et que l'autonomie est d'abord une expérience subjective.**

# PARTIE 2 : L'autonomie au niveau collectif : gouvernance globale de la CAE et collectifs d'entrepreneurs-salariés

Cette partie poursuit la réponse à la problématique de la thèse : **dans quelle mesure la non subordination permet-elle aux travailleurs en CAE de conquérir de l'autonomie individuelle et collective dans un système néolibéral caractérisé par la figure de l'individu-entrepreneur ?**

Tandis que la partie précédente se concentrait sur la dimension individuelle de l'autonomie, à travers la notion de figure, celle-ci aborde sa dimension collective. Pour rappel, l'autonomie collective est étroitement liée à la notion de coopération : l'autonomie s'exerce dans un réseau d'interdépendances multiples et la coopération désigne l'activité par laquelle les individus gèrent collectivement ces interdépendances. Dans la sphère du travail, la coopération renvoie aux processus de délibération collective, aux débats via lesquels les individus décident ensemble du cadre et des modalités d'exécution des tâches. Elle favorise l'appropriation collective du travail, ainsi que la construction de l'identité professionnelle du groupe (Renault 2013 ; Bernoux 2015) (cf. revue de littérature sur l'autonomie et le travail, chapitre précédent). Dans la CAE, l'autonomie collective existe à deux niveaux qui sont examinés successivement :

1. *L'exercice de l'autonomie collective au niveau de la CAE globale.* Ici l'autonomie renvoie aux modalités de gouvernance démocratique de la coopérative.
2. *L'exercice de l'autonomie collective au niveau des collectifs d'entrepreneurs-salariés : focus sur le modèle organisationnel de Bien Fait Pour Ta Com'.* Ici l'autonomie fait référence aux modes de gouvernance horizontaux adoptés dans ces groupes qui fonctionnent comme des mini-entreprises auto-gérées à l'intérieur de la CAE. Cette sous-partie montre comment un collectif de travailleurs non subordonnés exerce son autonomie collective en intégrant dans son modèle organisationnel le double enjeu qui a été repéré au cours de l'enquête inductive (cf. chapitre I) : 1) prendre en compte les formes d'autonomie individuelle ; 2) s'organiser en l'absence de chef.

# 1. L'exercice de l'autonomie collective au niveau de la CAE globale

## 1.1. Caractéristiques

Au niveau de la CAE globale, l'autonomie collective renvoie aux modalités de gouvernance démocratique de la coopérative, dans lesquelles est impliquée une partie des entrepreneurs-salariés. Plusieurs sous-thématiques peuvent être distinguées dans leurs témoignages.

D'abord, certains adhèrent au projet des CAE de développer des formes alternatives de travail collectif :

> ***« On est tous d'accord pour dire que les modes anciens de travail, le salarié membre d'une entreprise d'un gros groupe, tous ces trucs-là, c'est du passé. On veut non seulement s'éclater dans ce qu'on fait, mais aussi trouver de nouvelles manières de travailler. »***
>
> ***« Je trouve que le fonctionnement est très beau, c'est un modèle qui me plaît. Je trouve que certains aspects sont d'une évidence… Je ne comprends pas pourquoi il s'applique pas à d'autres domaines : socialement c'est assez novateur. (…) Tu fais partie d'un immense collectif, tu peux travailler avec des gens avec qui tu n'aurais jamais travaillé avant. Je trouve ça mieux que de créer une entreprise, que d'être salarié, parce que tu es plus libre. Je pense que si on prend le temps de se poser un peu, on travaille mieux dans un système comme ça. »***
>
> ***« La formule de la coopérative, c'est vraiment une très très bonne formule, pour commencer mais aussi pour la suite. (…) C'est une très bonne formule pour tester, mais c'est aussi une très bonne formule pour pérenniser [son activité]. Moi je me vois pas à court ou moyen terme changer… alors c'est Grands Ensemble ou pas, mais c'est vraiment la coopérative dans l'esprit. »***

D'autres entrepreneurs-salariés se retrouvent dans les valeurs coopératives portées par les CAE et le secteur de l'économie sociale et solidaire :

> ***« On n'est pas dans le modèle capitaliste où il faut faire le plus de profits pour donner le plus de dividendes possible aux actionnaires, puisque les associés, c'est nous. Et à chaque AG, on leur dit de le garder, le bénéfice. On est là pour que tout le monde travaille et se sente bien. »***
>
> ***« Les avantages, c'est que je me sens à ma place là. Je parle de la dynamique SCOP, ESS, La Grappe. C'est vraiment une belle énergie, de beaux projets… plein de valeurs auxquelles j'adhère. »***

Au-delà de la simple *adhésion* au projet et aux valeurs de la coopérative, certains s'investissent dans ses instances de gouvernance :

> ***« Je suis devenue associée en 2012 (…) Parce que le modèle m'intéressait, que j'avais envie d'aller un peu plus loin dans l'organisation et le fonctionnement, et je trouvais ça intéressant d'être une entreprise partagée jusqu'au bout. »***

La participation à la gouvernance ne se limite pas aux instances de démocratie formelles et obligatoires statutairement (assemblées générales, conseils d'administration). Elle peut aussi passer par des groupes de travail ou des comités, des consultations, des modes alternatifs de prise de décision… Par exemple, le collectif *Coopérative en Chantiers* rassemble tous les salariés, entrepreneurs et non entrepreneurs, qui souhaitent soulever des questions, trouver des réponses à certains problèmes et améliorer la démocratie et la circulation de l'information au sein de la coopérative. Cette possibilité de participer à la gouvernance est parfois comparée à l'absence de participation des salariés dans les entreprises traditionnelles :

> ***« Moi je suis plus à Carrefour. À Carrefour, si t'es content ou pas content, c'est pareil, t'es pas actionnaire. Je partais ou ils me viraient. Mais là c'est différent, c'est un autre rapport à l'entreprise. »***
>
> ***« C'est ce que je déplorais dans mon ancien métier : le manque d'implication du salarié dans l'entreprise. Une décision était prise, et que tu sois d'accord ou pas, on s'en foutait. Je trouve cela important que l'on consulte les salariés. »***

Cette implication peut être spontanée, habituelle, chez les entrepreneurs-salariés familiers du secteur de l'économie sociale et solidaire :

> ***« [À partir de quand t'es-tu intéressée à la gouvernance à Grands Ensemble ?] Depuis le départ, du fait que j'étais dans le milieu associatif. J'avais cette culture de l'outil commun, même si je n'ai pas forcément eu le temps de m'impliquer sur les premières années. »***

Chez d'autres entrepreneurs-salariés, l'implication peut venir avec la découverte progressive du secteur :

> ***« En parallèle, je suis devenu sociétaire et je fais partie du CA. J'apprécie fortement le mode de fonctionnement et je suis fort impliqué. (…) Je viens d'un milieu artisanal, agricole, où c'est un peu la guerre. Je découvre le mode participatif, je m'émerveille du mode de fonctionnement. »***
>
> ***« Moi je suis arrivée pour le côté [accompagnement], pour le portage, pour avoir un statut légal, pour le côté peu contraignant au niveau administratif (…). Clairement à la base, quand je suis arrivée (rires), économie sociale et solidaire, coopérative, machin tout ça, je connaissais pas du tout. Pas du tout. Et bizarrement je me suis prise au jeu assez vite. (…) Je me serais pas sentie bien de faire partie de la coopérative et de n'être qu'un numéro de salarié – j'exagère un peu le truc –, de juste profiter de l'infrastructure, du portage, du fait qu'on fasse ma compta pour moi etc., et d'être une espèce de fantôme qui ne s'implique pas, qui n'est jamais là. Je me sentais pas du tout de faire ça en fait. Même si à la base, tout ce qui est coopérative, vraiment c'était très abstrait pour moi, je pouvais pas être là juste pour le portage : il fallait que je m'implique d'une façon ou d'une autre. »***

- *Lien avec l'autonomie du travail*

L'autonomie collective fait écho à l'autonomie du travail qui désigne la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise et à la définition de ses grandes orientations stratégiques. Plus précisément, elle renvoie aux formes les plus radicales d'autonomie du travail, celles qui ne s'en tiennent pas à la simple consultation des salariés mais prônent la propriété collective de l'outil de travail via la coopérative. Pour autant, le statut coopératif ne garantit pas la vitalité de la démocratie dans l'entreprise. Justement, l'autonomie collective au sein de *Grands Ensemble* présente plusieurs limites.

### 1.2. Limites de cette forme d'autonomie

D'abord, la vision coopérative du travail promue par la CAE n'est pas partagée par l'ensemble des entrepreneurs-salariés. Peu font partie d'un collectif et certains gardent une approche traditionnelle du travail. C'est le cas d'une entrepreneure-salariée qui déplore de ne pas pouvoir embaucher un employé qui lui serait subordonné et sur le travail duquel elle pourrait faire une marge :

> ***« J'ai une grosse charge de travail actuellement et j'ai besoin d'embaucher quelqu'un en CDD, et ça pose souci parce que comme je suis salariée, je peux pas embaucher. Je me retrouve coincée là-dessus : ma gestionnaire me dit [qu'il faut que la personne que j'embauche devienne entrepreneure-salariée], mais du coup c'est pas les mêmes tarifs et je peux pas me faire la même marge. »***

Ensuite, comme dans la plupart des organisations de l'économie sociale et solidaire, seule une minorité de travailleurs participe activement à la vie démocratique. Or, l'autonomie collective et la coopération doivent être pratiquées par l'ensemble des membres, pas par une poignée d'entre eux, sinon le collectif retombe dans des formes d'organisation plus traditionnelles et hiérarchiques où un petit groupe est moteur et prend les décisions. Le manque d'intérêt et le manque de temps à donner au collectif sont les deux motifs évoqués par les entrepreneurs-salariés pour justifier le manque d'implication :

> ***« [Comment tu perçois le projet coopératif ?] Pour moi c'est flou et c'est compliqué. (…) Je deviendrai actionnaire pour continuer à faire partie de Grands Ensemble. Mais je m'en servirai pas pour faire changer des choses. J'ai pas de temps pour m'impliquer dans la vie de la coopérative. »***
>
> ***« Concrètement ça me parle pas du tout. Je sais pas ce que ça m'apporterait, ce que j'apporterais. Je m'y suis jamais intéressée. Ça doit prendre du temps. Pour le moment je veux me consacrer à mon activité. »***
>
> ***« Nan nan, j'ai pas trop le temps, justement c'est aussi un problème. On essaie de s'y impliquer un minimum parce qu'on doit quand même voter les directions politiques du groupe, donc c'est important. (…) C'est vrai que le***

*problème c'est pas l'argent c'est le temps… (…) Moi j'essaie de faire de mon mieux pour y participer [rires] (...) Mais c'est frustrant parce qu'une coopérative ça implique de coopérer [rires] mais faut se donner des limites : c'est pas toujours compatible avec l'activité !*

En outre, certains entrepreneurs-salariés déplorent la faiblesse de la vie démocratique de la structure. Ils témoignent de dysfonctionnements symptomatiques de la dégénérescence coopérative (cf. chapitre I) :

- Gestionnarisation de la structure au détriment du projet politique :

  *« Tout est caché derrière la gestion. On dit toujours : « oui, il y a des problèmes, mais ne vous inquiétez pas, on gère, et après ça ira mieux ; dans deux mois, ça ira mieux, on pourra animer la vie démocratique ». L'argument de l'urgence gestionnaire est constamment utilisé comme moyen de reporter le souci pour le projet politique. »*

  *« Les projets mutualisés sont purement techniques pour le moment. On aimerait que ça passe à un niveau supérieur, qu'il y ait un partage du projet politique géré par les administrateurs, c'est plutôt leur rôle. (…) C'est aux administrateurs de reprendre le projet politique, actuellement pris en charge par l'équipe technique. »*

  *« Dans une coopérative qui est censée mettre l'humain au centre, il y a quand même pas mal de choses qui se rapprochent du secteur privé. »*

- Appropriation du pouvoir par les gestionnaires et manque de transparence empêchant le débat démocratique :

  *« D'habitude [au CA], [ce membre de la direction] fait un monologue, il maîtrise toutes les informations. »*

  *« Après, on se rend compte qu'il y a quand même pas mal de choses… on est censés être dans une coopérative mais il y a pas mal de choses qui sont décidées de façon obscure, on sait pas trop comment. »*

  *« Dans ces réunions d'associés, ce sont les membres de la direction qui décident de l'ordre du jour, qui définissent les chantiers.*

- Rôle consultatif et validatoire des instances démocratiques :

  *« Pour moi, [devenir associée], c'était l'opportunité de participer plus activement à la vie de la coopérative. C'était une illusion, complètement : j'ai dû faire 2-3 réunions d'associés depuis. Il n'y a pas de véritable travail de mené avec les associés, on est plus dans l'information descendante. (…) Après à eux de savoir s'ils veulent du participatif. Je pense qu'ils le veulent mais qu'ils s'y prennent mal. Pour le vote, il faudrait avoir un vrai choix. Là, on valide des infos qu'on te donne. »*

  *« Depuis que je suis au CA, je pense qu'on m'a demandé une prise de position, un vote, juste une fois. Et encore je me suis abstenue. Alors ils ont dit : ok, dans ce cas on va faire un groupe de travail pour travailler sur la question, et je l'attends toujours. Il y a plein de choses qui m'échappent. (...) Le CA était plutôt une chambre de consultation jusque-là. »*

*

**En résumé, l'exercice d'une autonomie collective au niveau de la CAE globale se heurte :**

- **Aux intérêts personnels et à l'individualisme qui prennent parfois l'ascendant sur la coopération ;**
- **Aux processus de technocratisation et d'« oligarchisation » qui entravent la gouvernance transparente et démocratique.**

**Ces problèmes sont certainement dus au manque de temps généralisé : du côté des entrepreneurs-salariés, il rend difficile l'implication dans le collectif ; du côté de la direction, il constitue un frein à la concertation qui augmente la durée des prises de décision. Mais ces problèmes sont aussi liés à l'environnement néolibéral : la coopération et l'autonomisation collective n'y sont ni inculquées ni encouragées ; elles n'ont rien de spontané. Les individus ont donc tendance à retomber dans les schémas relationnels et organisationnels auxquels ils sont habitués. D'ailleurs, même le manque de temps généralisé peut être considéré comme constitutif du système néolibéral : la modernité serait caractérisée par une triple accélération sociale (Rosa 2013) :**

- **Une accélération technique : augmentation des vitesses de production des biens, de transport et de transmission de l'information ;**
- **Une accélération du changement social : « augmentation du rythme d'obsolescence des expériences et des attentes orientant l'action » et « raccourcissement des périodes susceptibles d'être définies comme appartenant au présent » (ibid., 101) ;**
- **Une accélération du rythme de vie : « augmentation du nombre d'épisodes d'action ou d'expériences par unité de temps en raison d'une pénurie de ressources temporelles » (ibid., 102).**

**À partir de ces éléments, on peut compléter le tableau récapitulatif de l'autonomie des travailleurs non subordonnés en CAE qui avait été commencé dans la première partie du chapitre :**

Tableau n°12 (4) : Diversité et limites de l'autonomie des travailleurs non subordonnés en CAE

| Formes d'autonomie | Niveau | Liens avec le triptyque | Limites |
|---|---|---|---|
| **L'autonomie dans la réalisation du travail** (quand et comment on travaille) | Individuel | - Autonomie dans le travail<br>- Autonomie par rapport au travail | - Spécifications d'exécution du client<br>- Auto-contrainte, auto-exploitation<br>- Précarité financière |
| **L'autonomie dans le positionnement du travail** (pour quoi, sur quoi et pour qui on travaille) | | - Autonomie du travail (niveau individuel) | - Contraintes liées au secteur d'activité<br>- Précarité financière = missions alimentaires |
| **L'autonomie individuelle par le collectif** | | X | - Individualisme, concurrence<br>- Isolement professionnel |
| **L'autonomie collective : niveau de la CAE globale** | Collectif | - Autonomie du travail (niveau collectif) | - Vision traditionnelle des rapports de travail<br>- Manque d'implication dans la gouvernance, posture utilisatrice<br>- Dégénérescence coopérative |

## 2. L'exercice de l'autonomie collective au niveau des collectifs d'entrepreneurs-salariés : focus sur le modèle organisationnel de *Bien Fait Pour Ta Com'*

Cette sous-partie se concentre sur *Bien Fait Pour Ta Com'*. Pour rappel, le collectif est issu de la création fin 2011 d'une filière communication à *Grands Ensemble*. L'objectif de la filière était de favoriser la coopération entre les entrepreneurs-salariés, en particulier les réponses communes à de gros marchés. Une partie des membres s'est ensuite regroupée pour concevoir une offre commerciale à travers une marque qu'ils ont créée, *Bien Fait Pour Ta Com'*. Cette offre de services est répartie en six domaines d'activité : 1) le conseil ; 2) la création visuelle ; 3) la production éditoriale ; 4) la stratégie digitale ; 5) les relations publiques et l'événementiel ; 6) la formation et la facilitation.

Cette sous-partie examine la façon dont le collectif exerce son autonomie collective en intégrant dans son modèle organisationnel le double-enjeu qui a émergé de l'enquête inductive (cf. chapitre I) : 1) prendre en compte l'autonomie individuelle des membres ; 2) s'organiser en l'absence de chef. Ces deux enjeux sont examinés successivement.

## 2.1. Rappels méthodologiques

L'étude du collectif s'est articulée entre entretiens semi-directifs et observation participante. Les entretiens ont été réalisés avec chacun des membres afin que tous, nouveaux comme membres fondateurs, aient l'opportunité de s'exprimer. Ainsi la diversité des points de vue a été prise en compte. Les questions portaient principalement sur l'histoire du collectif, son fonctionnement et ses problématiques actuelles. Les données ont d'abord fait l'objet d'un codage ouvert, c'est-à-dire qu'elles ont été classées thématiquement – par exemple « attentes de chacun vis-à-vis du collectif » ou « valeurs communes ». Ensuite, le codage a été affiné avec la création de sous-thématiques et de supra-thématiques. Les détails méthodologiques ont été présentés dans la partie 2 du chapitre I.

L'observation participante a duré environ un an, de 2015 à 2016. Elle a consisté en la participation régulière aux réunions bimensuelles, aux séminaires de travail et aux temps informels (*afterworks*). L'accès à ces temps collectifs a été aisé, les membres étant intéressés par la démarche de recherche : ils y voyaient un moyen de bénéficier d'un regard extérieur, de prendre du recul sur leurs pratiques, de capitaliser sur leur expérience pour la transmettre à d'autres. La convivialité des temps collectifs a aussi grandement facilité mon intégration : ma présence régulière a rapidement été considérée comme normale et j'ai eu accès à des informations qu'il est moins facile d'obtenir lorsque le chercheur est perçu comme un observateur entièrement extérieur à la vie du groupe. Les données de l'observation participante ont été récoltées de façon informelle, via la prise en notes des échanges et l'écriture d'anecdotes et d'impressions personnelles. Ces données ont permis de confirmer la plupart des éléments qui émergeaient des entretiens ; elles ont également permis d'affiner l'analyse du fonctionnement du groupe.

## 2.2. Un modèle organisationnel basé sur la prise en compte de l'autonomie individuelle (personne n'est irremplaçable)

Les membres de *Bien Fait Pour Ta Com'* (BFPTC) sont très attachés à leur autonomie individuelle. Ils souhaitent pouvoir s'investir ou non en fonction de leurs disponibilités, de leurs priorités du moment, de leur intérêt pour les projets à réaliser ou encore des clients avec qui collaborer. En outre, la plupart des membres souhaitent poursuivre leur activité individuelle en parallèle (cf. chapitre I). BFPTC doit donc trouver un modèle organisationnel et des règles de fonctionnement permettant au collectif de vivre sans dépendre du degré variable d'investissement des uns et des autres. Ce modèle organisationnel est construit autour du principe que personne n'est irremplaçable, que ce soit au niveau des fonctions de production ou au niveau des fonctions support.

- *Au niveau des fonctions de production*

Les fonctions de production désignent l'ensemble des activités directement liées à la production du bien ou du service. Elles se distinguent des fonctions support regroupant les activités qui ne génèrent pas directement de chiffre d'affaires mais sont nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise (comptabilité, communication, coordination…).

Chez BFPTC, la majeure partie des fonctions de production est gérée via le mode projet qui assure une grande flexibilité. À chaque nouveau projet, une personne propose d'en être responsable et s'entoure d'une équipe pour le mener à bien. Chacun peut se positionner ou non en fonction de ses intérêts, de ses disponibilités ou de ses affinités. Les travailleurs ne s'engagent auprès de leurs pairs que sur un projet déterminé, sur une période déterminée.

> ***« Et c'est là qu'on s'est dit : voilà comment on va répondre à n'importe quel client : notre mode de fonctionnement, ce serait le mode projet. Face à une demande, on délègue une personne : un leader constitue une équipe avec laquelle il va travailler pour répondre à la mission. (…) Chaque chef de projet choisit avec qui il veut travailler. Après, c'est aussi quelqu'un qui dit : ça m'intéresse de bosser sur cet appel d'offres, d'autres disent de même, et on décide qui se positionne là-dessus. Ce n'est pas très hiérarchique. »***

Cela suppose une certaine responsabilisation : un membre n'est pas censé se positionner sur un projet s'il manque de temps, d'intérêt ou de compétences (à moins qu'il souhaite se former) pour le mener à bien. Dans tous les cas, le responsable de projet a théoriquement le droit de refuser de s'associer avec quelqu'un. Confiance réciproque, capacité à communiquer en interne et facilitation en cas de tension sont des éléments essentiels pour éviter les conflits dans la répartition des missions.

En parallèle du travail en mode projet, quelques activités régulières constituent une source de revenus stable. C'est le cas des formations vendues à *Grands Ensemble*, dispensées aux autres entrepreneurs-salariés de la CAE. Afin d'éviter qu'un travailleur ne devienne indispensable à leur mise en œuvre, elles sont assurées par plusieurs personnes.

- *Au niveau des fonctions support*

Les fonctions support sont appelées des « pôles » et regroupent la stratégie marketing, la communication (externe, interne), la comptabilité, l'accueil des nouveaux ou encore la coordination globale. Il n'est guère possible de les organiser en mode projet puisque ce sont des activités régulières. Néanmoins, le principe que personne n'est irremplaçable est respecté grâce à la rotation des tâches : les fonctions sont assurées par des petits groupes que les membres rejoignent librement sans s'engager sur une durée très longue. En septembre 2015, six mois après la répartition initiale, le collectif a procédé à une nouvelle répartition, permettant à certains de quitter des fonctions pour en rejoindre d'autres. La

nécessité qu'une fonction ne repose pas sur les épaules d'une seule personne fait consensus :

> ***« Vraiment il faut qu'on veille à ce que le turn-over des responsabilités et du temps dédié au collectif soit bien réparti et bien tournant. »***

Seul le démarchage commercial n'est pas assuré par un pôle mais par l'ensemble des membres afin de multiplier le nombre potentiel de clients et d'éviter que le collectif dépende d'un seul ou de quelques individus qui ramèneraient l'ensemble des contrats. Ce n'est pas chose facile car, on l'a vu, les travailleurs n'ont pas tous la « fibre commerciale ».

Au niveau des fonctions de production comme des fonctions support, les décisions sont prises au consensus.

- *L'importance du transfert de compétences*

Il n'est pas toujours aisé de suivre à la lettre ce principe de rotation des activités. Il existe une tendance inhérente à la division et à la spécialisation du travail, notamment sur des activités qui nécessitent une certaine expertise. Ainsi, l'activité de comptabilité peine à être effectivement partagée. De même, l'activité de facilitation a été monopolisée pendant un certain temps par une membre experte, avant que le tir soit corrigé :

> ***« J'ai rien contre elle et je comprends pourquoi c'est elle qui anime les réunions, et je comprends parce que c'est son boulot, mais je trouve pas ça normal que ce soit tout le temps elle : parce que ça prend du temps, parce que ça concerne tout le monde, donc tout le monde devrait être impliqué. Après tout le monde n'a pas envie d'animer, mais l'animation devrait être tournante : (…) ça me gêne que ce soit toujours la même personne, parce que c'est une responsabilité aussi. »***

Afin de s'assurer qu'aucun membre n'ait le monopole de l'expertise sur une activité et devienne irremplaçable, le transfert de compétences en interne est indispensable. Ce fut le cas pour la formation, la facilitation et la démarche commerciale. Dans les deux premiers cas, le membre expert a partagé ses connaissances avec ceux qui étaient intéressés par cette activité. Dans le troisième cas, l'objectif était de transmettre la compétence à l'ensemble du groupe en recourant au coaching commercial : les travailleurs à l'aise commercialement accompagnaient deux ou trois collègues pour la prise de contact et la réalisation de rendez-vous avec de potentiels clients. Le transfert de compétences ne signifie pas que les personnes formées deviennent aussi qualifiées que l'expert, mais il permet au collectif de se débrouiller sans l'aide de ce dernier. Il limite la création d'une zone d'incertitude liée à l'expertise et donc le pouvoir du membre qui la détient (Crozier et Friedberg 2011).

- *L'importance des règles*

Le fonctionnement du collectif est encadré par un certain nombre de règles et de procédures. De cette façon, il n'est pas dépendant d'un chef qui trancherait les questions sujettes à débat. Par exemple, l'organisation du travail en interne et avec les clients est formalisée par deux chartes signées par tous. Grâce à ces chartes, le groupe n'a pas besoin d'un supérieur hiérarchique pour coordonner le travail. De même, la gestion des différents est formalisée dans un protocole précis décidé collectivement. L'accueil des nouveaux fait aussi l'objet d'une procédure bien définie : toute personne intéressée commence par rencontrer le référent du pôle dédié, appelé « Bienvenue dans ta com' ». Ce référent lui présente l'histoire et le fonctionnement du collectif. Il doit s'assurer que le potentiel nouveau venu adhère à son fonctionnement, est prêt à s'y investir et que sa participation sera bénéfique. À la suite de cette rencontre, un retour est fait aux autres membres. Si ceux-ci décident de poursuivre le processus, ils rencontrent le nouvel arrivant qui assiste à trois réunions. Au bout de trois mois, ils valident ou non son intégration « officielle ». La personne signe alors les chartes du groupe, garantes de ses valeurs et de ses méthodes de travail.

En résumé, grâce à la formalisation des règles et procédures, le collectif fonctionne sans dépendre d'un chef qui coordonnerait le travail, gérerait les différents ou encore recruterait les nouveaux arrivants.

### 2.3. Un modèle organisationnel basé sur le refus de la hiérarchie (personne ne concentre le pouvoir)

On vient de voir comment *Bien Fait Pour Ta Com'* intégrait le premier enjeu – tenir compte de l'autonomie individuelle – dans son modèle organisationnel, à travers le principe que personne n'est irremplaçable. Cette section aborde le second enjeu – s'organiser en l'absence de chef : il est traité par le groupe à travers le principe que personne ne concentre le pouvoir. C'est un défi de taille puisque l'un des rôles des supérieurs hiérarchiques est de coordonner le travail pour donner une direction commune, gagner en cohérence et en efficacité (Dejours 2009) ; en leur absence, BFPTC doit s'assurer qu'aucun membre n'acquière un pouvoir important qui le place en situation de domination par rapport aux autres.

- *La dilution du pouvoir entre des leaders tournants*

L'organisation en mode projet et en pôles permet non seulement de s'assurer que personne ne devienne irremplaçable, mais a aussi pour effet de diluer le pouvoir entre des leaders tournants. Le groupe fait bien la différence entre le chef, qui bénéficie d'une position hiérarchique supérieure, et le leader, dont l'influence est légitime car il est un « moteur »,

car il insuffle une dynamique. Le refus de la hiérarchie ne signifie donc pas le refus du leadership :

> ***« On veut des leaders, pas des chefs. »***
>
> ***« On en avait parlé au [séminaire inter-CAE] : est-ce qu'à un moment c'est un problème d'avoir un leader ? Non, à partir du moment où c'est pas un chef. Je me dis que c'est toujours nécessaire d'avoir un leader, et je dirais même un moteur. »***
>
> ***« Face à une demande, on délègue une personne : un leader constitue une équipe avec laquelle il va travailler pour répondre à la mission. »***

Ce leadership est :

- Distribué, partagé : grâce au mode projet et aux pôles, tous les membres peuvent potentiellement prendre le leadership à un moment donné sur une mission ou sur une fonction support. Le transfert de compétences favorise ce partage du leadership.
- Il est temporaire et ciblé : un individu n'est leader que sur un projet ciblé, dont la durée est déterminée. De même, sur les fonctions support, les individus ne se positionnent que temporairement sur une activité ciblée (par exemple, la comptabilité). De cette façon, la prise de pouvoir n'est jamais définitive et toujours circonscrite.

Cependant, on a vu qu'il existe une tendance inhérente à la division et à la spécialisation du travail, en particulier sur les activités qui impliquent une certaine expertise. Une vigilance collective est nécessaire afin d'éviter les dérives.

Cette première technique pour éviter la concentration du pouvoir concerne le leadership *formel* qui est clairement reconnu et formalisé ; il fait partie intégrante du fonctionnement de l'organisation.

- *Le rôle de la facilitation et de la coordination*

La coordination et la facilitation constituent une seconde technique pour éviter la concentration du pouvoir ; cette technique concerne cette fois le leadership *informel*, exercé par les membres qui détiennent des informations importantes et qui profitent de cette asymétrie d'information pour exercer un pouvoir. Il est aussi exercé par ceux qui sont à l'aise à l'oral et qui parviennent à faire entendre leur voix lors des débats :

> ***« Comment gérer les grandes gueules ? Comment faire parler les gens qui s'expriment peu ? Je suis sensible à ça. Les gens qui parlent peu ont aussi des choses à dire, et comment les faire parler ? »***

La coordination, gérée par deux ou trois personnes au sein d'un pôle, désigne l'ensemble des activités assurant la transmission de l'information en interne. Elle est indispensable afin d'éviter la maîtrise par un leader informel d'une zone d'incertitude liée à la détention d'informations importantes (Crozier et Friedberg 2011) : chacun doit pouvoir prendre une

décision et agir en ayant pris connaissance de tous les éléments clefs sur le sujet. La transmission de l'information permet aussi aux membres et aux groupes de travail de se synchroniser, sans avoir à passer par un leader.

La facilitation rassemble des techniques destinées à aider un groupe à identifier et résoudre ses problèmes, ainsi qu'à prendre des décisions (Schwarz 2005). Elle consiste à structurer les temps collectifs (réunions diverses, séminaires de travail) et inclut la préparation et l'animation de ces temps.

À *Bien Fait Pour Ta Com',* la préparation des temps collectifs consiste à fixer l'ordre du jour des réunions, c'est-à-dire à décider des points à aborder, de l'ordre dans lequel ils sont traités et du temps accordé à chacun d'eux. Elle est assurée par deux ou trois personnes qui se portent volontaires d'une réunion à l'autre. Afin qu'une minorité de leaders informels n'impose pas systématiquement son point de vue personnel sur le contenu et la priorisation des points à traiter, il est important que cette tâche soit tournante :

> ***« Personne ne doit avoir le monopole sur les réunions parce que c'est les seuls moments où on est tous ensemble, où on est censés aborder les sujets les plus importants. (...) Il peut y avoir des partis pris sur certains sujets, même si les personnes qui animent peuvent être objectives, mais dans l'image que ça renvoie on peut se dire : de toute façon c'est que les sujets qui les arrangent qui vont être abordés. »***

L'animation consiste à distribuer la parole, à s'assurer que l'ordre du jour est respecté, à recentrer la discussion lorsqu'elle s'éloigne de la thématique à traiter, à classer les idées ou encore à synthétiser les propos des uns et des autres. Elle peut être assurée par des personnes différentes de celles qui ont préparé l'ordre du jour. Elle constitue un garde-fou important contre la prise de pouvoir : elle évite que « les moteurs ou les grandes gueules prennent le dessus et oublient de laisser la parole à ceux qui sont plus en retrait », pour reprendre les propos d'un membre. Autrement dit, elle empêche d'éventuels leaders charismatiques de monopoliser la parole et d'imposer les sujets de conversation et les chantiers qu'ils estiment prioritaires. L'animation nécessite une certaine expertise. À ce titre, elle doit faire l'objet d'une certaine vigilance car elle est source de pouvoir : l'animateur peut, de façon plus ou moins consciente, orienter le débat et synthétiser les discussions de façon à ce que le groupe converge dans la direction qui lui convient.

En résumé, l'encadrement du leadership *informel* se fait à deux niveaux : au niveau du fonctionnement global du groupe, grâce à la coordination, et au niveau des temps collectifs, grâce à la facilitation (préparation de l'ordre du jour et animation des réunions). Dans la pratique, étant donné le petit nombre de membres, ces trois fonctions peuvent être exercées par les mêmes personnes. Mais elles restent tournantes.

### 2.4. Limites de cette forme d'autonomie

- *L'inégal investissement des membres*

Cette première limite existe aussi au niveau de la CAE globale et renvoie à la faible participation à la gouvernance de la coopérative (cf. sous-partie précédente). À BFPTC, elle concerne plus largement l'inégal investissement dans l'ensemble des activités du collectif. D'un côté, cet inégal investissement est un élément fondateur du modèle organisationnel (personne n'est irremplaçable pour que chacun puisse s'engager quand il le souhaite). D'un autre côté, il s'avère aussi être une limite lorsque les niveaux d'implication sont trop variables. L'autonomie collective et la coopération doivent être pratiquées par tous les membres, pas par une poignée d'entre eux, sinon le collectif retombe dans des formes d'organisation plus traditionnelles et hiérarchiques où un petit groupe est moteur et prend les décisions.

En outre, ceux qui s'investissent trop par rapport aux autres finissent par se retrouver dans des situations d'auto-exploitation et risquent d'être sujets à la souffrance au travail. Cela est d'autant plus problématique que, dans ce genre de collectifs, une partie de l'investissement est bénévole car il ne génère pas directement de chiffre d'affaires : chez BFPTC, cela concerne toutes les activités en rapport avec la construction du collectif (réflexion sur les valeurs, rédaction des chartes) et toutes les fonctions support (coordination interne, stratégie marketing…). Le risque est aussi que les membres dont l'activité individuelle est la moins développée et dont le revenu est le plus faible soient aussi ceux qui travaillent le plus souvent « gratuitement » pour le collectif, parce qu'ils ont davantage de disponibilités :

> ***« Ça m'a posé problème ouais, j'étais un peu fâchée, l'impression de porter des choses… »***

Le risque de l'auto-exploitation semble donc d'autant plus grand. La question de la valorisation de l'investissement personnel se pose alors : est-il souhaitable de prendre en compte l'inégale contribution des membres et de rétribuer la réalisation de certaines tâches ? Si oui, via quels mécanismes ou outils ?

> ***« [À quelles problématiques avez-vous essayé de répondre ?] En fait ça a pas changé, c'est toujours les mêmes : la première question c'est toujours celle de l'investissement : depuis le premier échange qu'on a eu en collectif, c'est toujours ça : quel forme il prend, peut-on le mesurer, est-ce qu'on le rétribue ? »***

Ce débat concerne non seulement les collectifs de travailleurs non subordonnés, mais aussi les CAE (investissement des entrepreneurs-salariés dans le projet coopératif) et plus largement toutes les organisations impliquant des activités bénévoles (autres coopératives, associations sans but lucratif…). Évidemment, il n'existe pas de solution unique : des outils existent et des expérimentations ont lieu ; c'est à chaque collectif de décider quelle formule lui convient.

Chez BFPTC, la question n'a pas encore été traitée. L'une des chartes engage chacun à s'impliquer *a minima* (participer à au moins une fonction support, venir à au moins une réunion par mois…) sans aborder directement la valorisation de l'investissement, sur laquelle les avis divergent :

> ***« Je trouverais ça dommage qu'on se mette à dire à quelqu'un : « tu bosses pas assez », alors qu'on est tous freelances : on a quitté un monde qu'on voulait plus, c'est pas pour retomber dedans. »***
>
> ***« Après je pense que, pour le temps passé, il faut qu'il y ait une rétribution, oui. Mais de là à transformer le temps en monnaie locale, je ne suis pas fan. Après je suis peut-être un peu trop cui-cui l'oiseau et tout le monde s'aime et tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil, mais je ne pense pas que ce soit une bonne chose d'en arriver là. »***
>
> ***« À plus long terme, [une problématique sera] comment rémunérer les fonctions support. Parce que pour le moment ça fonctionne à peu près, mais d'expérience je sais qu'il y a un moment où il va y avoir de l'épuisement : à un moment, [tel membre] en aura marre de faire la comptable, [tel membre] en aura marre de faire de la com' externe et qu'il n'y ait pas assez de relais. »***

- *Tendances individualistes*

L'inégal investissement des membres peut aller jusqu'à des comportements de passagers clandestins (*freeriders*), lorsque des membres récoltent le fruit des efforts fournis par les autres sans apporter leur contribution. Des postures utilisatrices et individualistes se substituent aux relations coopératives. *Bien Fait Pour Ta Com'* n'y a pas été confronté mais c'est une dérive sur laquelle une vigilance collective est exercée.

Toutefois les tendances individualistes peuvent prendre des formes plus discrètes et peu conscientisées, notamment lorsqu'il faut choisir de prioriser son activité individuelle ou l'activité collective. Cette tension est palpable au niveau du démarchage commercial : dans quelle mesure et dans quels cas le groupe peut-il accepter que des membres privilégient la promotion de leur activité individuelle par rapport à la promotion de l'activité collective ?

> ***« La difficulté, c'est de développer mon activité et de développer BFPTC. J'ai tendance à d'abord parler de mon activité individuelle. Après, si je sens qu'il y a un besoin pour BFPTC, là j'en parle. »***

De même, dans quelle mesure un membre doit-il partager son carnet d'adresses professionnel avec le reste du groupe ? Les avis divergent :

> ***« [Un autre obstacle], c'est aussi le partage des contacts. (...) Ça va être ça aussi : réussir à ouvrir sa base de contacts et accepter que l'on démarche auprès de tout le monde. »***
>
> ***« Je ne suis pas forcément d'accord avec le fait d'aller voir d'anciens clients pour travailler pour BFPTC : si des projets ne concernent que moi et pas***

*BFPTC, je n'ai aucun intérêt à partager avec BFPTC. Je reste un entrepreneur à part entière hors BFPTC. »*

Là aussi, il s'agit d'une limite potentielle à l'autonomie collective car, si les membres privilégient le développement de leur activité individuelle, le collectif retombe dans des relations individualistes et concurrentielles au détriment de la coopération.

- *Le risque de précarité*

Un groupe de travailleurs non subordonnés ne peut exercer son autonomie collective s'il manque d'activité. Or, les difficultés que les entrepreneurs-salariés rencontrent parfois à démarcher pour leur activité individuelle (cf. partie 1 de ce chapitre) se retrouvent au niveau collectif : les membres de BFPTC peinent parfois à vendre les services du groupe. Il a été acté que tout le monde participerait à l'effort de démarchage commercial afin d'encourager l'investissement de chacun et de multiplier le nombre potentiel de clients. Un « coaching commercial » a été mis en place, sorte de parrainage assuré par les travailleurs les plus à l'aise commercialement : chaque coach parraine deux ou trois de ses collègues et les accompagne dans la prise de contact et la réalisation des rendez-vous. Néanmoins il reste compliqué pour ceux qui n'ont pas la « fibre commerciale » de s'acculturer aux méthodes classiques de démarchage :

*« Faut ramener des affaires, nin-nin-nin, ça me met pas à l'aise, je fais les choses plus spontanément. Je préfère la mise en relation, faire les choses naturellement. »*

Cette potentielle précarité collective est d'autant plus problématique si, comme évoqué ci-dessus, ce sont les personnes dont l'activité individuelle est la moins développée et dont le revenu est le plus faible qui travaillent le plus souvent « gratuitement » pour le collectif, parce qu'ils ont davantage de disponibilités. Toutefois, le risque de précarité est plus faible étant donné que le nombre de membres multiplie les opportunités de travail.

*

**À l'issue de cette deuxième partie, on peut conclure que, pour s'organiser collectivement en tenant compte des formes d'autonomie individuelle (premier enjeu), *Bien Fait Pour Ta Com'* s'organise à partir du principe que personne n'est irremplaçable. Cela est possible grâce au mode projet, au partage et à la rotation des tâches. Le transfert de compétences en interne évite qu'un membre ait le monopole de l'expertise sur une activité et devienne indispensable. Cela limite la création d'une zone d'incertitude liée l'expertise et donc le pouvoir du membre qui la détient (Crozier et Friedberg 2011). La formalisation de règles et procédures permet au collectif de fonctionner sans dépendre d'un chef qui trancherait les questions sujettes à débat. Ainsi chacun préserve son autonomie individuelle tout en participant à l'exercice d'une autonomie collective.**

**Pour s'organiser collectivement en l'absence de supérieur hiérarchique (deuxième enjeu), *Bien Fait Pour Ta Com'* doit s'assurer que les leaders ne concentrent pas un pouvoir conséquent qui les place en situation de domination. Concernant le leadership formel, grâce au mode projet et la rotation des tâches, les membres ne deviennent leaders que sur une activité déterminée, sur une durée déterminée, ce qui évite la concentration du pouvoir. Concernant le leadership informel, la coordination assure la transparence de l'information et évite la maîtrise par un leader informel d'une zone d'incertitude liée à la détention d'informations importantes (Crozier et Friedberg 2011) ; de plus la facilitation des temps collectifs empêche les leaders charismatiques d'imposer leur vision aux autres.**

***Bien Fait Pour Ta Com'* est une expérience d'autonomie collective réussie mais elle présente aussi des limites (inégal investissement des membres, tendances individualistes et menace de précarité) qui rappellent que le groupe reste encastré dans la société néolibérale. Il est toujours complexe de coopérer dans un environnement concurrentiel, de promouvoir le collectif dans un environnement individualiste et de porter des valeurs dans un environnement centré sur la performance. Aucune structure n'est imperméable à cet environnement et la crainte de la précarité financière est un élément déterminant qui peut dissuader les individus de s'émanciper du néolibéralisme.**

**À partir des éléments de cette dernière sous-partie, le tableau récapitulatif de l'autonomie des travailleurs non subordonnés est achevé :**

Tableau n°12 (5) : Diversité et limites de l'autonomie des travailleurs non subordonnés en CAE

| Formes d'autonomie | Niveau | Liens avec le triptyque | Limites |
|---|---|---|---|
| **L'autonomie dans la réalisation du travail** (quand et comment on travaille) | Individuel | - Autonomie dans le travail<br>- Autonomie par rapport au travail | - Spécifications d'exécution du client<br>- Auto-contrainte, auto-exploitation<br>- Précarité financière |
| **L'autonomie dans le positionnement du travail** (pour quoi, sur quoi et pour qui on travaille) | | - Autonomie du travail (niveau individuel) | - Contraintes liées au secteur d'activité<br>- Précarité financière = missions alimentaires |
| **L'autonomie individuelle par le collectif** | | X | - Individualisme, concurrence<br>- Isolement professionnel |
| **L'autonomie collective : niveau de la CAE globale** | Collectif | - Autonomie du travail (niveau collectif) | - Vision traditionnelle des rapports de travail<br>- Manque d'implication dans la gouvernance, posture utilisatrice<br>- Dégénérescence coopérative |
| **L'autonomie collective : niveau des collectifs d'entrepreneurs-salariés** | | | - Inégal investissement des membres<br>- Individualisme, concurrence<br>- Précarité financière |

# Synthèse du chapitre III

Ce chapitre amorçait la réponse à la problématique : **dans quelle mesure la non subordination permet-elle aux travailleurs en CAE de conquérir de l'autonomie individuelle et collective dans un système néolibéral caractérisé par la figure de l'individu-entrepreneur ?** Il s'est appuyé sur l'expérience des entrepreneurs-salariés de la CAE *Grands Ensemble*.

La première partie s'est concentrée sur la dimension individuelle de l'autonomie. Pour ce faire, elle s'est penchée sur le travailleur non subordonné en tant que figure, puis l'a mise en perspective avec celles du leader et de l'individu-entrepreneur néolibéral. Elle a analysé à la fois les traits caractéristiques de ces figures et les situations menant des individus à les incarner (perspective interactionniste). On peut retenir les grandes idées suivantes :

- *Concernant la figure du travailleur non subordonné :* l'autonomie apparaît comme :
    - Une aspiration des entrepreneurs-salariés qui rejettent la subordination ;
    - Une expérience individuelle qui prend trois formes : l'autonomie dans la réalisation du travail, l'autonomie dans le positionnement du travail et l'autonomie par le collectif. Chacun présente plusieurs limites.
    - Une expérience qui est liée au rapport de force dont dispose le travailleur face à son donneur d'ordre. Ce rapport de force dépend de ses compétences individuelles (savoir-faire, démarche commerciale, réseau) et de son secteur d'activité (la quantité de demande de travail varie d'un secteur à l'autre).
- *Concernant la figure du leader :* travailleur non subordonné et leader sont socialement valorisés et associés à une certaine idée de succès ; mais le leader, lui, est héroïsé, mythifié. Le travailleur non subordonné *se construit en rupture* avec le travailleur subordonné traditionnel, il exerce souvent seul et ses relations de travail sont plutôt horizontales : il coopère, collabore. Le leader *se construit à travers* la reconnaissance de ses « suiveurs », il est à la tête d'une équipe et ses relations de travail sont verticales : il mène, il entraîne.
- *Concernant la figure de l'individu-entrepreneur néolibéral* : lorsque l'on aborde la figure du travailleur non subordonné d'un point de vue critique, à travers sa mise en perspective avec celle de l'individu-entrepreneur néolibéral, l'autonomie des travailleurs est illusoire. Elle se heurte à une forte responsabilisation individuelle voire à l'auto-exploitation, au déplacement plutôt qu'à la diminution des contraintes, à la concurrence plutôt qu'à la coopération, à la précarité, à une flexibilité horaire subie et à la servitude volontaire. La discussion sur l'autonomie dans le chapitre IV nuance cette analyse critique.

La deuxième partie du chapitre s'est concentrée sur la dimension collective de l'autonomie. Dans une CAE, celle-ci existe à deux niveaux. Le premier est le niveau de la gouvernance globale de la coopérative et on peut retenir les grandes idées suivantes :

- L'autonomie collective renvoie aux modalités de gouvernance démocratique de la coopérative, dans lesquelles est impliquée une partie des entrepreneurs-salariés.
- L'expérience de cette autonomie semble compromise sous plusieurs aspects : la vision coopérative du travail promue par la CAE n'est pas partagée par l'ensemble des entrepreneurs-salariés et peu participent activement à la vie démocratique de la structure. De plus, la CAE présente des dysfonctionnements symptomatiques de la dégénérescence coopérative (gestionnarisation, manque de transparence, rôle consultatif des instances démocratiques…).

Le second niveau est celui des collectifs d'entrepreneurs-salariés. L'autonomie collective fait alors référence aux modes de gouvernance horizontaux adoptés dans ces groupes qui fonctionnent comme des mini-entreprises auto-gérées à l'intérieur de la CAE. L'analyse s'est focalisée sur le collectif *Bien Fait Pour Ta Com'.* On peut retenir les grandes idées suivantes :

- Pour prendre en compte les formes d'autonomie individuelle dans son modèle organisationnel (première enjeu identifié dans le chapitre I), *Bien Fait Pour Ta Com'* s'organise à partir du principe que personne n'est irremplaçable. Cela est possible grâce au mode projet, au partage et à la rotation des tâches. Le transfert de compétences en interne évite qu'un membre ait le monopole de l'expertise sur une activité et devienne indispensable. La formalisation de règles et procédures permet au collectif de fonctionner sans dépendre d'un chef qui trancherait les questions sujettes à débat.
- Pour prendre en compte le refus de la hiérarchie dans son modèle organisationnel (deuxième enjeu), *Bien Fait Pour Ta Com'* doit s'assurer qu'aucun membre ne concentre un pouvoir conséquent qui le place en situation de domination. Concernant le leadership formel, grâce au mode projet et à la rotation des tâches, les membres ne deviennent leaders que sur un projet déterminé, sur une durée déterminée, ce qui évite la concentration du pouvoir. Concernant le leadership informel, la coordination assure la transparence de l'information et évite la maîtrise par un leader informel d'une zone d'incertitude liée à la détention d'informations importantes (Crozier et Friedberg 2011) ; de plus, la facilitation des temps collectifs empêche les leaders charismatiques d'imposer leur vision aux autres.
- Il s'agit d'un cas réussi d'autonomie collective, mais cette expérience inclut tout de même des limites : 1) l'inégal investissement des membres qui peut mettre à mal l'horizontalité de l'organisation et conduire à l'auto-exploitation de certains d'entre eux ; 2) des tendances individualistes qui menacent la coopération ; 3) le risque de précarité en cas d'activité trop faible et d'une trop grande implication bénévole.

Aux deux niveaux, les limites soulignées sont liées à l'encastrement dans la société néolibérale : la coopération et l'autonomisation collective n'y sont ni inculquées ni encouragées ; elles n'ont rien de spontané. Les individus ont donc tendance à retomber dans les schémas relationnels et organisationnels auxquels ils sont habitués.

# CHAPITRE IV
# Discussion autour de l'autonomie et de l'anarchisme

**PARTIE 1 :** L'autonomie, une expérience subjective

**PARTIE 2 :** Anarchisme et collectifs de travailleurs non subordonnés

# PARTIE 1 : L'autonomie, une expérience subjective

Cette première partie discute la notion d'autonomie. Elle nuance la proximité entre la figure du travailleur non subordonné et celle de l'individu-entrepreneur néolibéral. En s'appuyant sur le concept de micro-émancipation, elle souligne que les travailleurs non subordonnés conquièrent des zones d'autonomie subjectives, locales, partielles, mais non négligeables. Elle est structurée comme suit :

1. *Le concept de micro-émancipation :* cette revue de littérature succincte retrace l'origine du concept, ses caractéristiques, ses liens avec la littérature sur la résistance et les critiques qui lui sont adressées.
2. *Micro-émancipations et travail non subordonné :* cette sous-partie montre en quoi les travailleurs non subordonnés peuvent faire l'expérience de micro-émancipations et de zones d'autonomie qui sont subjectives. Elle souligne également que la dimension subjective de l'autonomie ne doit pas faire oublier les rapports de domination à l'œuvre dans la société.

Le recours au concept de micro-émancipation à la fin de la thèse est cohérent avec la démarche inductive : c'est lorsque l'expérience de l'autonomie des entrepreneurs-salariés a été analysée que le concept s'est révélé intéressant à mobiliser.

## 1. Le concept de micro-émancipation

L'émancipation est un « processus à travers lequel des individus et des groupes se libèrent de conditions sociales et idéologiques répressives » (Alvesson et Willmott 1992b, 432). Les micro-émancipations sont des émancipations locales, temporaires et ciblées ; elles consistent à créer des zones d'autonomie malgré la persistance des structures de domination. Elles englobent une multitude d'initiatives qui sont autant de réactions face à la multiplicité des formes de pouvoir. Elles portent sur l'identité et la perception de soi, les savoirs et compétences, le comportement ou encore les modalités d'interaction et d'organisation des individus (Alvesson et Willmott 1992a ; Negri et Hardt 2004 ; Alvesson, Bridgman et Willmott 2009).

### 1.1. La notion naît de la critique de l'émancipation vue par la Théorie Critique et le néo-marxisme

La notion de micro-émancipation apparaît dans l'article « *On the idea of emancipation in management and organization studies* » de Mats Alvesson et Hugh Willmott (1992). Elle y est introduite à partir de l'évocation des limites de la Théorie Critique de l'École de Francfort, mais ces limites valent aussi pour la théorie (néo-)marxiste. Afin de comprendre cette notion, il faut donc brièvement présenter la Théorie Critique et rappeler ce qu'est la *labour process theory*, la branche néo-marxiste des théories critiques en management (cf. chapitre II).

- *La Théorie Critique et la labour process theory : un bref aperçu*

La Théorie Critique est un mouvement intellectuel qui s'inscrit à la fois en rupture et dans la continuité des Lumières : d'un côté, elle promeut des principes hérités de celles-ci et considérés comme universels tels que la raison, la rationalité, la justice ; de l'autre côté, elle rejette la rationalité instrumentale qui a émergé de ce courant philosophique et les formes d'oppression qu'elle recouvre (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009). La rationalité instrumentale est la science managériale qui structure les organisations bureaucratiques et technocratiques ; elle a l'apparence de la neutralité alors qu'elle sert les intérêts de groupes sociaux dominants (ibid. ; Pezet 2007). La Théorie Critique s'efforce de la déconstruire et de produire une rationalité dégagée des rapports de domination, favorisant l'émancipation et l'auto-détermination des individus (Alvesson, Bridgman et Willmott 2009).

Quant à la *labour process theory,* elle affirme que les phénomènes sociaux sont étroitement liés à la structure économique capitaliste – c'est ce que l'on nomme le matérialisme ou le structuralisme. Cette structure économique (ou « superstructure ») produit des mécanismes sous-jacents, invisibles, qui façonnent le monde social, génèrent des régularités sociales à l'insu des individus et servent les intérêts des détenteurs du capital (Bashkar 1998, cité par Willmott 2005 ; Lawson 2003, cité par Willmott 2005 ; Willmott 2005). L'émancipation advient avec la prise de conscience par les travailleurs de l'existence de la superstructure capitaliste et de ses mécanismes sous-jacents, et par la mise en place de formes de résistance à ceux-ci (Reed 2009). Le rôle de la recherche scientifique critique est de les y aider.

- *Les critiques adressées à la Théorie Critique et à la labour process theory*

Une vision intellectualiste et élitiste de l'émancipation

La première critique adressée à la Théorie Critique et à la *labour process theory* est leur caractère intellectualiste et élitiste. Elles postulent que l'exercice de la raison et la diffusion de la connaissance lèveront le voile sur les rapports de domination et permettront aux sujets aliénés de s'en défaire. Les chercheurs jouent donc un rôle majeur dans le processus d'émancipation. Or, la domination sociale est intériorisée par les individus via des mécanismes subjectifs, historiques, culturels et émotionnels et il n'est pas certain que le seul exercice de la raison suffise pour les émanciper (Alvesson et Willmott 1992b ; Huault, Perret et Spicer 2014). De plus, cette vision de l'émancipation est elle-même une forme de domination sociale puisqu'elle implique que des individus « sachant », en position de supériorité intellectuelle, sensibilisent des masses passives, victimes, peu conscientes de leur aliénation. Ces théories manquent donc de réflexivité, c'est-à-dire d'un regard sur les rapports de domination à l'œuvre en leur sein même (Alvesson et Willmott 1992b ; Barros 2010 ; Huault, Perret et Spicer 2014).

L'opposition entre la connaissance et le pouvoir

Une autre critique adressée à la Théorie Critique et à la *labour process theory* est qu'elles opposent connaissance et pouvoir : la connaissance permettrait de mettre en lumière les mécanismes de pouvoir à l'œuvre dans la société et de s'en affranchir. Or, Michel Foucault et les poststructuralistes soutiennent au contraire que la connaissance est étroitement liée au pouvoir (Alvesson et Willmott 1992b). En effet, la connaissance diffuse une vision particulière du monde et, bien souvent, elle a pour fonction de maintenir en place les structures de domination et non de les remettre en question.

Une vision essentialiste et universaliste de l'émancipation

La Théorie Critique et la *labour process theory* sont aussi critiquées pour leur essentialisme et leur universalisme : elles postulent l'existence d'un sujet universel, non contraint, aliéné par des conditions historiques et sociales, qui pourrait retrouver toute son autonomie une fois émancipé. Or, d'un point de vue poststructuraliste et anti-essentialiste, il n'existe aucune nature humaine qui préexisterait au conditionnement par les structures sociales. C'est pourquoi il est illusoire d'aspirer à une émancipation totale et définitive des individus (Alvesson et Willmott 1992b ; Barros 2010 ; Huault, Perret et Spicer 2014). De même, ces théories ont tendance à proposer une vision unifiée du monde et des réponses à apporter à ses problèmes. Or, les structures sociales et les sujets qui y évoluent sont multiples, complexes, ambiguës et contradictoires : il n'est pas possible de proposer une solution unique, universelle, qui les émanciperait définitivement.

Une vision strictement radicale du changement social

Enfin, ces théories sont critiquées pour leur négativisme et leur vision strictement radicale du changement social. Tout changement social incrémental, local ou partiel, est perçu comme illusoire car il ne renverse pas les structures de domination. Il peut même les renforcer car il offre des petites victoires aux opposants, leur sert de soupape de décompression et leur permet de mieux s'accommoder du système. Par conséquent, l'émancipation ne peut avoir lieu qu'au niveau sociétal, structurel, via des « macro-émancipations » (Huault, Perret et Spicer 2014). Ces théories s'intéressent donc uniquement aux luttes sociales collectives susceptibles de renverser l'ensemble du système. Mais ce changement qu'elles revendiquent, parce qu'il est global et systémique, est si lointain qu'elles peinent à expliquer comment il pourrait être atteint dans la pratique, par quelles étapes et par quels processus. Elles tendent à rester théoriques, s'en tiennent souvent à un regard critique sur les organisations et manquent d'une dimension constructive (Alvesson et Willmott 1992b ; Huault, Perret et Spicer 2014).

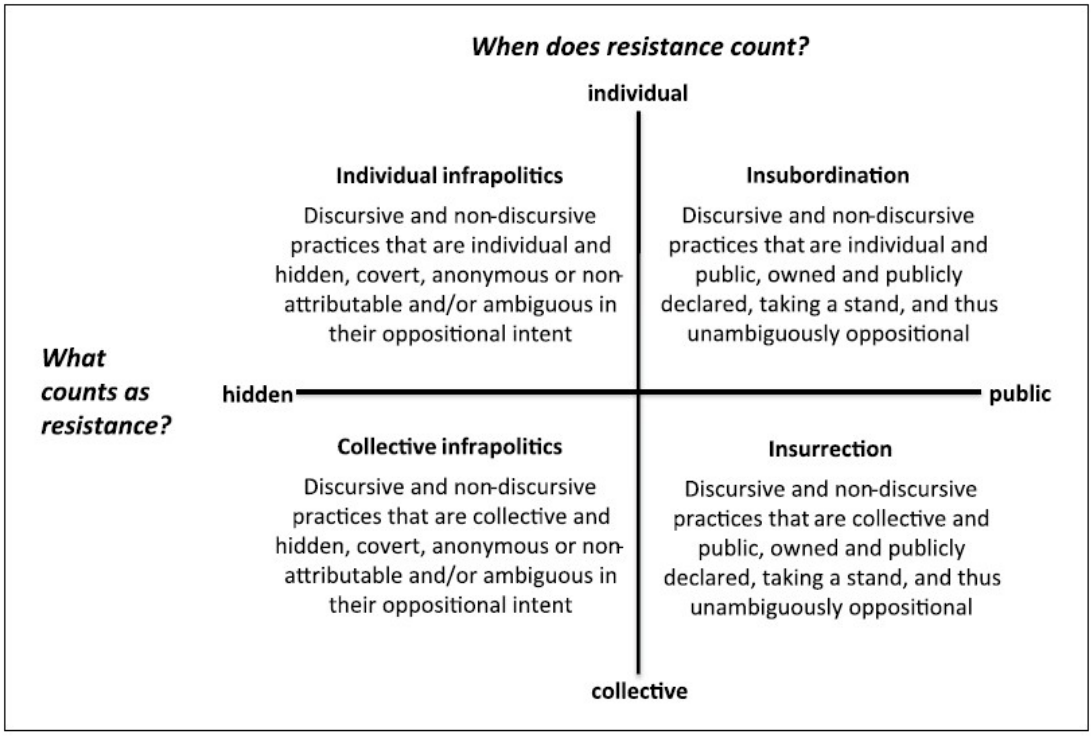
### 1.2. Caractéristiques des micro-émancipations

Toutes ces limites conduisent les chercheurs critiques à s'orienter vers l'étude des micro-émancipations. Elles sont « moins visibles et moins grandioses » (Alvesson et Willmott 1992b, 447) car elles sont ciblées, locales et temporaires : elles portent sur certaines formes de domination, dans certains contextes et à moment donné. Elles constituent une « entreprise précaire et sans fin » car la société est structurée par des mécanismes de pouvoir : l'émancipation ne peut jamais être totale car un individu est toujours pris dans ces mécanismes, même s'ils peuvent être limités. Les micro-émancipations ne renvoient pas à un grand projet intégrateur, mais plutôt à « un ensemble de projets, chacun limité en termes de temps, d'espace et de succès » (ibid., 447). Elles consistent à s'introduire dans les brèches du système dominant, dans ses failles, créées par ses tensions internes : « là où les techniques de pouvoir sont à l'œuvre, des échappatoires peuvent être trouvées » dans la vie quotidienne, notamment au travail (ibid., 446). Les micro-émancipations s'inscrivent dans l'analyse foucauldienne du pouvoir car ce sont des initiatives multiples, décentralisées, non coordonnées. L'analyse foucauldienne considère que le pouvoir, en particulier sous la gouvernementalité néolibérale, est principalement exercé de façon éclatée, diffuse et indirecte, par le biais des discours, de la culture, des pratiques sociales (cf. chapitre II). Par conséquent, les résistances sont également éclatées, diffuses et indirectes (Clegg, Courpasson et Phillips 2006). Elles peuvent donc aussi entrer en contradiction les unes avec les autres (Barros 2010).

### 1.3. Micro-émancipation et résistance

L'émancipation est toujours conquise, elle n'est jamais concédée par le système. C'est pourquoi micro-émancipation et résistance vont souvent de pair (Huault, Perret et Spicer 2014). Pour rappel, on peut classer les formes de résistance selon deux variables : la première distingue la résistance cachée de la résistance publique ; la seconde distingue la résistance individuelle de la résistance collective (Mumby *et al.* 2017) (cf. chapitre II).

Figure n°13 : Typologie des formes de résistance (Mumby *et al. 2017, 1163)*




La résistance individuelle cachée (en haut à gauche) est secrète et opérée par un individu seul. Aussi appelée « micro-résistance », résistance « subtile », « informelle » ou « routinière », elle renvoie à toutes les petites actions du quotidien qu'un individu réalise pour ne pas se soumettre totalement aux rapports de domination. Elle a principalement été étudiée par les auteurs poststructuralistes dans la sphère du travail. Elle inclut par exemple le cynisme ou la mauvaise humeur, la propagation volontaire de rumeurs, la non prise en compte des conseils de son manager, le vol de petit matériel de bureau ou encore le non respect des horaires etc. (Fleming et Spicer 2003 ; Fleming 2007 ; Zoller et Fairhurst 2007 ; Ybema et Horvers 2017). Cette forme de micro-émancipation serait caractéristique de la société contemporaine : l'individualisation des parcours professionnels et la perte d'influence du mouvement syndical ont affaibli les formes de résistance collective. Désormais l'émancipation est davantage un combat individuel. Et les individus opèrent de façon cachée pour éviter les représailles ciblées et car la peur du chômage les incite à ne pas afficher ouvertement leur opposition. Malgré tout, il existe aussi des formes de résistance individuelle publique (en haut à droite) : celle-ci est affichée et opérée par un individu seul.

Elle inclut, par exemple, les pratiques d'insubordination dans les entreprises (refus d'appliquer une directive) ou les révélations des lanceurs d'alerte.

Par contre, il est restrictif d'assimiler la micro-émancipation à la résistance individuelle, qu'elle soit cachée ou publique. En effet, la micro-émancipation renvoie aux petites transformations qu'un *individu ou groupe d'individus* introduit dans sa vie quotidienne. Elle peut donc être étudiée au niveau collectif, lorsque des groupes parviennent à conquérir des zones d'autonomie via des luttes sociales. Elle peut inclure les grèves, les manifestations, les mouvements sociaux et syndicaux qui permettent aux individus d'obtenir quelques acquis sociaux, sans qu'une lutte globale renverse le système dominant. Il s'agit alors de formes de résistance collective cachée ou publique (en bas à gauche et à droite). La micro-émancipation inclut aussi toutes les initiatives collectives par lesquelles des groupes d'individus créent des alternatives au système dominant et grâce auxquelles ils conquièrent de l'autonomie : il peut s'agir de coopératives, de collectifs comme *Bien Fait Pour Ta Com'*, d'habitats auto-gérés, de jardins partagés, de systèmes d'échanges locaux, de cafés citoyens etc.

### 1.4. Les critiques des micro-émancipations

- *La non remise en cause des rapports de domination*

Pour certains, les micro-émancipations sont totalement illusoires car elles n'ont aucun effet sur les rapports de domination, au contraire : dans l'entreprise, les travailleurs réticents se soumettent quand même aux pratiques organisationnelles et exécutent la plupart des directives de leurs supérieurs hiérarchiques. Ce sont des petites actions jouissives et sans conséquence qui servent juste de « soupape de décompression » et permettent aux individus de mieux supporter la domination en leur donnant l'impression qu'ils peuvent y résister. Ce faisant, elles renforcent davantage les rapports de domination qu'elles ne les remettent en question. C'est pourquoi certains auteurs parlent de résistance « décaféinée », vidée de sa substance (Huault, Perret et Spicer 2014 ; Mumby *et al.* 2017 ; Ybema et Hovers 2017).

- *Une conception binaire des rapports sociaux*

Les recherches qui étudient les formes de résistance et de micro-émancipation citées ci-dessus ont aussi été critiquées pour leur caractère binaire et simplificateur. Elles distinguent de façon un peu caricaturale les individus qui exercent une domination et ceux qui tentent de s'en émanciper. Une approche alternative s'appuie sur une conception dialectique de la résistance : tout individu est à la fois dans une posture d'exercice d'un pouvoir et de résistance, selon les situations. Il n'existe pas de formes « pures » de domination et de

résistance, « totalement dégagées des forces sociales qui régulent les identités » (Bristow, Robinson et Ratle 2017, 1188). Domination et résistance ne doivent pas être vues comme deux pratiques distinctes, mais multidirectionnelles et combinées (Harding, Ford et Lee 2017). L'exercice de la domination comme de la résistance implique, sous certains aspects, la soumission, ou du moins le consentement, à des forces sociales. Par exemple, les femmes qui atteignent des postes de direction dans les grandes multinationales sont souvent contraintes de renoncer à une partie de leur subjectivité pour adopter les codes de la société de domination patriarcale. Autre exemple, les *middle managers* se situent dans une posture intermédiaire entre les travailleurs subordonnés et les directeurs, et donc entre domination et résistance (Ybema et Horvers 2017 ; Azambuja et Islam 2019).

Par ailleurs, l'exercice de la domination et de la résistance peut inclure des tensions, avoir des effets contradictoires. Ainsi, des études ont montré qu'une partie des décisions prises par les supérieurs hiérarchiques avaient moins pour but d'améliorer la performance de l'organisation que de maintenir les rapports de domination (Reynaud 1988). Cela veut dire que ces individus fragilisent délibérément l'organisation dont leur supériorité sociale dépend. Autre exemple, les leaders sont parfois pris à leur propre piège car, en devenant des acteurs centraux d'une organisation, ils doivent rendre des comptes, faire du travail administratif, ce qui les empêche d'exercer leur leadership. Ils subissent également la pression des résultats à court terme (Alvesson et Spicer 2012).

Bien que cette approche dialectique de la résistance et de la micro-émancipation favorise une analyse plus fine du monde social, il faut cependant la manier avec précaution car elle tend à ignorer les grands systèmes de domination qui font qu'une poignée d'individus exercent un pouvoir particulièrement fort. Il s'agit là du même type de critiques que celles adressées à l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg et à la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud (cf. chapitre II) qui considèrent le pouvoir et la résistance comme des phénomènes diffus, interdépendants, constitutifs de tous les individus. La complexité et le caractère multidirectionnel des relations de pouvoir ne doivent pas occulter l'existence de grandes asymétries dans l'exercice de celui-ci, liées à l'omniprésence de la gouvernementalité néolibérale (Harding, Ford et Lee 2017).

### 1.5. Deux remarques finales sur les micro-émancipations

Cette revue de littérature succincte sur les micro-émancipations s'achève en soulignant deux éléments importants pour la suite de l'analyse. Premièrement, les micro-émancipations ont toujours un prix (Alvesson et Willmott 1992b). L'acceptation du système dominant n'est pas toujours inconfortable parce qu'elle n'implique pas d'effort intellectuel (la déconstruction, la dénaturalisation) ou physique (la résistance, la révolte). À l'inverse, conquérir une micro-émancipation dans le système dominant peut s'avérer être une expérience difficile à vivre psychologiquement et physiquement, violente, marginalisante ou encore source de précarité.

Deuxièmement, il est important de ne pas déconnecter les micro-émancipations des luttes sociales plus larges dans lesquelles elles s'inscrivent (ibid.). Il est reproché à ceux qui les étudient de s'intéresser à des formes d'émancipation dérisoires qui n'ébranlent pas les rapports de domination en place et détournent l'attention des luttes sociales susceptibles d'amener un changement sociétal radical. Or, des micro-émancipations connectées les unes aux autres par une même conscience des rapports de domination constituent des « petites victoires qui peuvent mener à un changement social incrémental » (Wickert et Schaefer 2015, 109). Par ailleurs, faire l'expérience de micro-émancipations n'exclut ni une réflexion plus large sur le fonctionnement de la société, ni un intérêt pour des luttes plus collectives, ni la participation à celles-ci : il est donc important d'étudier les connexions entre macro- et micro-émancipations, leur articulation et leurs revendications communes (Huault, Perret et Spicer 2014).

## 2. Micro-émancipations et travail non subordonné

Le chapitre précédent soulignait que si l'on aborde la figure du travailleur non subordonné d'un point de vue critique, à travers sa mise en perspective avec celle de l'individu-entrepreneur néolibéral, l'autonomie des travailleurs apparaît illusoire. Cette autonomie se heurte à une forte responsabilisation individuelle voire à l'auto-exploitation, au déplacement plutôt qu'à la diminution des contraintes, à la concurrence plutôt qu'à la coopération, à la précarité, à une flexibilité horaire subie et à la servitude volontaire.

Pourtant, du point de vue du poststructuralisme, les individus ne sont jamais totalement passifs et assujettis à la gouvernementalité néolibérale ; l'exercice d'un pouvoir implique toujours l'exercice d'un contre-pouvoir, d'une résistance, aussi modestes soient-ils. Le concept de micro-émancipation permet de montrer que les travailleurs non subordonnés conquièrent des zones d'autonomie subjectives, locales, partielles, mais non négligeables.

### 2.1. Les micro-émancipations des entrepreneurs-salariés

Si les travailleurs non subordonnés défendent leur situation de travail, ce n'est pas seulement parce qu'ils ont intériorisé les discours sur l'individu-entrepreneur auxquels ils adhèrent aveuglément. Ils ne sont pas dupes : ils ont bien conscience de certaines contradictions. Dans leurs témoignages, l'évocation de l'autonomie liée au travail non subordonné est nuancée par la mention de ses contraintes :

> ***« Il y a cette question de liberté dans le temps de travail. Enfin, liberté c'est relatif. On est obligé de donner plus en termes de temps. »***

Ou, à l'inverse, l'évocation des contraintes du travail non subordonné est nuancée par l'autonomie qu'il confère :

*« Oui il y a de la pression. Y a autant de pression, mais c'est pas la même. (…) J'ai aussi des comptes à rendre à mes clients, mais c'est pas pareil, parce qu'il y a cette latitude de dire « je suis indépendant ». »*

*« Je n'arrive pas toujours à faire ce que j'aime faire, j'ai des factures à payer (…). Mais je maîtrise mon temps, mon organisation : je travaille quand je veux, où je veux, j'ai l'impression d'être plus productive, plus impliquée, moins esclave. »*

Si les entrepreneurs-salariés valorisent leur situation, c'est qu'elle leur donne accès à certaines zones d'autonomie qu'ils jugent importantes et dont ils ne peuvent pas bénéficier dans le travail subordonné traditionnel. Il s'agit de détails qui font, de leur point de vue, toute la différence. Ce sont des petites victoires, des répits ponctuels, caractéristiques de micro-émancipations :

- La possibilité de dire « non » en dernier recours : le travailleur garde toujours la possibilité de refuser d'exécuter une mission qui ne lui plaît pas ou de travailler pour un client avec qui il ne s'entend pas. Il esquive ainsi l'obligation, propre au salariat traditionnel, d'exécuter ses missions.
- La possibilité de placer le respect de ses valeurs au cœur de son activité : il n'est pas toujours facile de développer une activité porteuse de sens dans un environnement néolibéral. Certains entrepreneurs-salariés sont obligés de faire des concessions pour s'adapter aux contraintes de leur secteur. Malgré tout, il reste possible pour eux de s'extraire partiellement d'un système qu'ils rejettent, caractérisé par la performance et la rationalité instrumentale.
- La possibilité de choisir ses horaires de travail : même si cette autonomie s'accompagne parfois (mais pas toujours) de volumes horaires plus importants, elle permet potentiellement de s'émanciper temporairement de l'emprise de l'activité professionnelle sur le déroulement de la vie quotidienne, de résister à la subordination constante du temps hors travail aux exigences du temps de travail.

On retrouve bien dans ces exemples l'idée que les micro-émancipations constituent des échappatoires locaux, ciblés et temporaires (Alvesson et Willmott 1992b) : elles portent sur certains aspects du travail non subordonné ; elles constituent une « entreprise précaire » (ibid., 447) car elles sont incertaines : elles ne sont jamais acquises définitivement et l'individu doit s'efforcer de les préserver. Elles permettent de s'introduire dans les brèches du système : les travailleurs non subordonnés s'alignent certes avec l'injonction à l'entrepreneuriat, mais pour mieux se réapproprier leurs parcours professionnels et conquérir des zones d'autonomie qui leur semblent cruciales.

On retrouve également l'idée que les micro-émancipations ont parfois un prix (Alvesson et Willmott 1992b) : avoir des volumes horaires plus importants, faire des concessions pour s'adapter à son secteur d'activité, accepter d'avoir un revenu plus faible que dans le salariat traditionnel…

Ces micro-émancipations constituent des sortes de résistances individuelles publiques à la subordination en entreprise. Elles sont publiques car elles ne sont pas opérées à l'insu de qui que ce soit : elles sont assumées face aux clients, face à l'environnement,

voire sont valorisées comme moyens de conquérir de l'autonomie. Leur particularité est qu'elles n'ont pas lieu au sein même de l'entreprise, comme c'est le cas des pratiques d'insubordination, mais en-dehors, dans le refus même de faire partie d'une entreprise traditionnelle.

### 2.2. Importance de la subjectivité individuelle dans la micro-émancipation

On a vu que la résistance et la micro-émancipation, dans une perspective dialectique, incluent des tensions, des effets contradictoires. C'est effectivement ce dont témoignent les entrepreneurs-salariés. Mais ces tensions et effets contradictoires ne sont pas toujours vécus comme problématiques : tout dépend de l'expérience subjective de chacun.

Ainsi, le travail non subordonné implique de chercher soi-même ses opportunités de travail, ce qui constitue une contrainte supplémentaire, surtout lorsqu'il faut « se battre » pour trouver des missions. Toutefois certains n'ont pas de problème avec la démarche commerciale, tandis que d'autres s'en sortent bien en s'appuyant sur le bouche-à-oreille. De même, la possibilité de choisir ses horaires s'accompagne parfois (mais pas toujours) de volumes horaires plus importants. Cependant, ceux-ci ne sont pas nécessairement vécus comme une contrainte forte, notamment dans le cadre d'un travail-passion et/ou à forte utilité sociale. Dernier exemple, la possibilité de choisir ses missions, ses clients, et de pouvoir les refuser en dernier recours, s'accompagne parfois d'une certaine précarité financière. Mais certains l'assument : ils préfèrent réaliser uniquement des missions qui leur plaisent plutôt que de travailler plus et de mieux gagner leur vie. Ils revendiquent une sorte de « précarité militante » ou de « simplicité volontaire » (Ariès 2011) (cf. chapitre I). Ils travaillent moins et bénéficient de davantage de temps pour s'investir dans des activités caractéristiques d'une consommation raisonnée et d'un mode de vie simple : vivre à la campagne, garder soi-même ses enfants, cultiver un potager, faire la cuisine, partir en vacances à vélo, recourir aux systèmes d'échange locaux… Ces activités sont elles-mêmes considérées comme des formes de résistance au néolibéralisme et sont pratiquées aussi par des travailleurs qui gagnent bien leur vie.

Par conséquent, il n'est pas possible d'affirmer que certaines situations sont sources d'autonomie et permettent des micro-émancipations, que d'autres sont sources de précarité et d'aliénation, sans prendre en compte l'expérience personnelle de chacun. Des individus peuvent vivre de façon totalement différente des situations de travail similaires, selon les zones d'autonomie qu'ils considèrent comme importantes. Ces petits détails qui font toute la différence, qui « n'ont pas de prix » ou « valent tout l'or du monde », pour reprendre les termes employés par les personnes interrogées (cf. chapitre précédent), varient d'une personne à l'autre, en fonction des sensibilités individuelles (Cingolani 2015).

Ces différences d'expérience sont étroitement liées au réseau d'interconnaissances et à la conscience politique de chacun. Un travailleur non subordonné bien inséré dans un groupe social est moins isolé car il est compris et soutenu par ses pairs. Il sait qu'il peut

compter sur son réseau pour se réorienter professionnellement s'il ne parvient pas à vivre convenablement de son activité. Son expérience de la précarité est donc moins difficile et il fait davantage l'expérience de l'autonomie. De même, un travailleur au fort capital culturel sait qu'il dispose des ressources nécessaires (diplômes, connaissances, savoir-faire) pour se réorienter. Enfin, seul un travailleur à la conscience politique aiguisée peut vivre une situation financière délicate comme une expérience de précarité militante ou de simplicité volontaire ; il perçoit sa situation comme moins incertaine, son autonomie est plus importante.

### 2.3. La dimension subjective de l'autonomie ne doit pas faire oublier les rapports de domination à l'œuvre dans la société

Les recherches sur les micro-émancipations sont critiquées car elles valoriseraient des formes de résistance individuelles, éparses et déconnectées, n'ayant aucun effet sur les systèmes de domination en place. L'expérience des travailleurs non subordonnés invite à nuancer ces affirmations.

D'abord, leur recherche d'autonomie s'inscrit généralement dans une réflexion plus globale sur le fonctionnement de la société. Beaucoup regrettent la concurrence entre travailleurs, souhaitent replacer des valeurs au cœur de leur travail, faire passer des considérations humaines avant des considérations financières dans leur activité (cf. chapitre III) : ces témoignages indiquent que tous ne recherchent pas uniquement à conquérir une autonomie individuelle, à trouver une soupape de décompression dans le système néolibéral, mais que certains aspirent également à un changement sociétal. D'ailleurs, plusieurs militent et font du bénévolat en parallèle, ce qui montre que leur travail n'est qu'un des modes d'expression de cette aspiration.

En outre, les micro-émancipations ne sont pas nécessairement individuelles : elles incluent aussi les initiatives collectives par lesquelles des groupes d'individus créent des alternatives au système dominant et grâce auxquelles ils conquièrent de l'autonomie. Dans le cas des CAE, ces micro-émancipations ont lieu au niveau organisationnel des collectifs d'entrepreneurs-salariés et de la gouvernance de la coopérative. Certes, le caractère émancipateur de *Grands Ensemble* ne fait pas l'unanimité entre ceux qui « s'émerveillent du mode de fonctionnement » et ceux qui témoignent de dysfonctionnements caractéristiques de la dégénérescence coopérative (cf. chapitre III). En revanche, *Bien Fait Pour Ta Com'* constitue un cas réussi de micro-émancipation collective, même si l'expérience présente quelques limites qui ont été soulignées. Par ailleurs, les liens inter-CAE, leurs séminaires communs ou encore les partages d'expérience entre collectifs sont autant d'éléments qui témoignent d'une volonté de s'inscrire dans un mouvement politique plus large. La baseline de *Coopaname*, CAE membre du réseau de *Grands Ensemble,* est révélatrice à cet égard : « Faire société » indique bien qu'il s'agit, au-delà de la micro-émancipation individuelle, de promouvoir un changement sociétal.

On voit donc que les micro-émancipations n'excluent en rien l'existence de connexions étroites avec des luttes collectives et sociétales. Ces considérations évitent que l'étude des micro-émancipations soit dépolitisée et qu'elle détourne le regard des rapports de domination qui structurent la société.

*

**En résumé, malgré l'omniprésence de la figure néolibérale de l'individu-entrepreneur, les travailleurs non subordonnés en coopérative d'activité et d'emploi parviennent à conquérir des zones d'autonomie à travers des micro-émancipations (possibilité de dire non en dernier recours, possibilité de replacer des valeurs au cœur de son activité professionnelle, possibilité de subordonner ponctuellement le temps de travail au temps hors travail…). Cette autonomie est une expérience subjective : elle fluctue selon les sensibilités de chacun. Elle inclut aussi des contradictions, des tensions, qui, elles aussi, sont vécues de façon différente selon les individus. Pour autant, la micro-émancipation n'est pas une expérience purement individuelle, subjective et apolitique. Elle n'exclut pas une conscience plus ou moins importante des rapports de domination à l'œuvre dans la société ; elle peut aussi être exercée au niveau collectif et s'accompagner d'un investissement dans des luttes sociales plus larges. Les trois niveaux d'émancipation et d'autonomie – individuel, organisationnel/collectif, sociétal – sont étroitement liés.**

# PARTIE 2 : Anarchisme et collectifs de travailleurs non subordonnés

Cette seconde partie du chapitre élargit la discussion sur l'autonomie, fil conducteur de la thèse, à la thématique de l'anarchisme, notamment pour enrichir la réflexion sur le modèle organisationnel de *Bien Fait Pour Ta Com'.* La tension entre l'autonomie individuelle et l'autonomie collective y est fondatrice : toute organisation sociale est conçue de sorte de ne pas entraver l'autonomie individuelle et d'assurer l'exercice d'une autonomie collective. L'autonomie constitue le pendant, dans la sphère organisationnelle, de la liberté dans la sphère politique.

Si l'anarchisme est abordé en dernier, c'est là encore pour mettre en valeur la démarche inductive de la recherche. C'est une fois réalisée l'analyse du modèle organisationnel de *Bien Fait Pour Ta Com'* qu'il est apparu comme un cadre théorique pertinent pour comprendre ce collectif et, potentiellement, d'autres collectifs de travailleurs non subordonnés.

L'anarchisme désigne l'absence de gouvernement, d'autorité hiérarchique (Ward 1966 ; Land et King 2014). Il fait l'objet de peu de recherches et celles-ci s'intéressent davantage aux mouvements sociaux qu'au monde du travail (Land et King 2014 ; Sutherland, Land et Böhm 2014). Or, son intérêt pour les sciences de gestion est qu'il permet d'analyser des organisations qui se structurent en l'absence de lien hiérarchique. Il propose aussi un certain nombre d'outils managériaux pour délibérer et prendre des décisions dans des collectifs, qu'ils soient petits ou grands, tout en limitant l'expression des rapports de domination. De plus, en sciences de gestion, il relève des théories critiques, et plus précisément de celles qui étudient les organisations alternatives, et s'inscrit dans le courant poststructuraliste : il a donc toute sa place dans cette thèse.

Cette seconde partie est structurée comme suit :

1. *L'anarchisme.* Cette sous-partie définit l'anarchisme, présente ses caractéristiques et retrace son histoire ; puis elle dresse un état des lieux de l'anarchisme contemporain en soulignant sa diversité et son ancrage dans les expérimentations de terrain ; enfin, elle évoque ses liens avec le poststructuralisme.
2. *Pertinence du cadre théorique de l'anarchisme.* Cette sous-partie souligne la pertinence du cadre théorique de l'anarchisme pour analyser les collectifs de travailleurs non subordonnés comme *Bien Fait Pour Ta Com'.* On notera qu'une telle analyse n'aurait pas pu être menée au sujet de la CAE *Grands Ensemble* puisque, bien que sa gouvernance soit démocratique, elle adopte un modèle organisationnel pyramidal incompatible avec l'anarchisme (cf. organigramme de *Grands Ensemble* en annexe 5).

# 1. L'anarchisme

## 1.1. Qu'est-ce que l'anarchisme ?

➢ *Définition*

L'anarchisme désigne l'absence de gouvernement, d'autorité hiérarchique (Ward 1966 ; Land et King 2014). Le mot vient du grec ancien *anarkhia*. Composé du préfixe an (en grec « sans », « privé de ») et du mot *arkhê* (en grec « origine », « principe », « pouvoir » ou « commandement »), il renvoie à la condition de ceux qui n'ont pas de maître, de souverain (Land et King 2014). Il rejette toute délégation de pouvoir à une autorité supérieure, qu'il s'agisse d'un gouvernement, d'un État ou des supérieurs hiérarchiques dans les organisations. Il rejette également toute doctrine soutenant une « grande cause », une morale et des valeurs, un ordre divin ou encore un « intérêt général » qui subordonneraient les individus à un projet social englobant (Jourdain 2013 ; May 2015). Cela ne veut pas dire qu'une société anarchiste est amorale, mais qu'elle exclut toute autorité qui prétendrait savoir ce qui est moral et qui, au nom de ces principes moraux, imposerait son pouvoir et contraindrait ses sujets (ibid.).

➢ *Démocratie directe, action directe*

En l'absence d'autorité, les sociétés et les organisations anarchistes sont autogérées, c'est-à-dire gérées démocratiquement par leurs membres. L'anarchisme est une forme particulière d'autogestion en ce qu'il rejette toute forme de démocratie représentative ou indirecte et pratique exclusivement la démocratie directe : les individus participent directement au processus de décision, sans passer par des représentants censés porter la voix de ceux et celles qui les ont élus (Dupuis-Déri 2007 ; Jourdain 2013 ; Kherraz 2017). Élire des représentants, c'est leur donner un pouvoir et, automatiquement, les inviter à en abuser (May 2015) : tôt ou tard, ils finissent par servir leur intérêt personnel et protéger leur position sociale d'autorité au lieu d'œuvrer pour l'intérêt général – c'est ce que Robert Michels nomme la loi d'airain de l'oligarchie (1962) (voir aussi les développements sur la dégénérescence coopérative dans le chapitre I). En outre, dans les organisations anarchistes, toutes les décisions sont prises non pas à la majorité mais au consensus (tout le monde dit « oui ») ou au consentement (personne ne dit « non », personne ne met de veto). L'anarchisme est incompatible avec la prise de décision à la majorité car elle implique d'imposer à une minorité des mesures avec lesquelles elle est en désaccord. Il promeut le gouvernement de tous et non le règne de la majorité qui implique de la coercition (Dupuis-Déri 2007).

Au niveau politique, la pratique de la démocratie directe a pour corollaire le recours à l'action directe. L'action directe renvoie aux luttes visant directement les lieux et les sources

d'oppression, notamment les institutions représentatives du pouvoir dominant. Ces luttes sont menées sans intermédiaire, sans passer par la négociation avec les institutions (Graeber 2002). Contrairement aux idées reçues, elles sont majoritairement non violentes : la plupart du temps, il s'agit d'occupations, de récupérations d'entreprises, de désobéissance civile, parfois de dégradations matérielles ; elles visent très rarement l'intégrité des personnes (Graeber 2002 ; Gee 2003 ; Kherraz 2017). La violence vient principalement des répressions policières. Cela ne signifie pas que les anarchistes sont tous opposés à la lutte armée, comme l'ont montré la Commune de Paris en 1871 et les attentats à la fin du XIX$^{e}$ siècle (Jourdain 2013). Toutefois la plupart d'entre eux sont favorables à une révolution « rampante » (Ibáñez 2014, 34), permanente, qui consisterait à mettre progressivement en place des organisations anarchistes dans les failles du capitalisme, subvertissant le système jusqu'à le remplacer. L'objectif est de « délégitimer, démanteler, remplacer » les institutions oppressives plutôt que de prendre le pouvoir par la force (Graeber 2002, 68).

- *L'organisation anarchiste*

L'anarchisme promeut une société constituée d'une multitude de petites communautés d'individus qui se font et se défont librement, évoluant en permanence au gré des participations des membres, des négociations, des coopérations et des prises d'initiatives (Reedy 2002). Selon Colin Ward (1966), l'organisation anarchiste a trois caractéristiques majeures :

- Elle est volontaire : elle est une association d'individus ouverte, que chacun est libre de créer, d'intégrer et de quitter à tout moment.
- Elle est fonctionnelle et temporaire : elle doit avoir un objet précis, servir une cause bien définie et se dissoudre lorsque le projet est terminé ou a échoué. La dissolution empêche que la survie de l'organisation devienne une fin en soi pour ses membres et que les projets entrepris ne servent qu'à perpétuer son existence.
- Elle est de petite taille : la démocratie directe ne fonctionne qu'au sein de groupes de taille modérée ; si le groupe est trop grand, des formes de démocratie représentative doivent être mises en place, ce qui conduit à l'apparition d'une structure hiérarchique. Pour tout ce qui doit être traité à plus grande échelle, l'anarchisme a recours au fédéralisme. Celui-ci met en réseau les multiples organisations et communautés (Ward 1966 ; Reedy 2002). Grâce au fédéralisme et à la décentralisation, « l'harmonie est obtenue, non pas par la soumission à la loi ou par l'obéissance à une autorité quelle qu'elle soit, mais par des ententes librement consenties entre les divers groupes, territoriaux et professionnels, formés librement pour assurer la production et la consommation, ainsi que pour satisfaire la variété infinie des besoins et des aspirations de tout être civilisé » (Kropotkine 1910, cité par Graeber 2018, 7).

Cette structuration en communautés et en fédérations n'abolit pas les relations de pouvoir inhérentes à la vie en société : elle les dilue dans des réseaux afin d'éviter leur concentration par un système centralisateur (Reedy 2002).

### 1.2. Anarchisme social, anarchisme individualiste

La pensée anarchiste se scinde en deux courants majeurs : l'anarchisme social – sur lequel se concentre cette recherche – et l'anarchisme individualiste. Les différences entre les deux sont fondées sur trois points.

- *L'égalité et la liberté*

L'anarchisme individualiste se focalise sur la défense des libertés individuelles et considère que les inégalités sont légitimes si elles sont le fruit de l'exercice par les individus de leur inaliénable liberté. L'anarchisme social accorde également beaucoup d'importance à l'individu, à ses aspirations et à sa liberté, mais il considère que liberté et égalité vont de pair : « la liberté sans l'égalité signifie que le pauvre et le faible sont moins libres que le riche et le puissant, et l'égalité sans la liberté signifie que nous sommes tous des esclaves » (Walter 1979, cité par May 2015, 171). Pour l'anarchisme social, la liberté n'est pas seulement juridique : elle ne renvoie pas qu'à la façon dont chacun est traité devant la loi mais aux choix concrets qu'un individu est capable de faire dans une situation donnée, aux ressources dont il dispose pour avoir effectivement des choix et pour les faire de façon éclairée (May 2015). Par ailleurs, contrairement à l'anarchisme individualiste, l'anarchisme social considère que la liberté s'épanouit aussi dans le cadre de communautés, de relations de coopération et de solidarité (Kherraz 2017).

- *L'association*

L'anarchisme social est mû par des valeurs de solidarité, d'entraide et de réciprocité. Il inclut aussi toute une réflexion politique sur les modes de prise de décision démocratique favorisant une véritable autogestion anti-hiérarchique. La participation de tous, l'*empowerment* politique et la qualité de l'autogestion constituent des fins en soi dans les organisations anarchistes sociales (Land et King 2014 ; Parker *et al.* 2014).

Comme son nom l'indique, l'anarchisme individualiste se concentre sur l'individu et sur la défense de son intérêt personnel (Western 2014). Il privilégie les relations contractuelles régies par les lois du marché. Il ne s'oppose pas à toute forme d'association entre les individus, mais il s'agit d'« associations d'Égoïstes » (Stirner 1844, cité par Jourdain 2013, 33) : elles sont créées davantage pour servir les intérêts personnels des membres que

dans une optique d'entraide et de solidarité. Chacun peut y utiliser son prochain si cela lui est utile (Cohn et Wilbur 2010 ; Jourdain 2013). Par conséquent, si l'anarchisme individualiste ne rejette pas la coopération, il ne s'intéresse pas pour autant aux outils organisationnels favorisant une véritable égalité dans la gestion des associations. Alors que dans l'anarchisme social, l'émancipation advient dans le collectif, dans l'anarchisme individualiste l'émancipation advient dans la capacité à s'en soustraire : le collectif restreint nécessairement la liberté et empêche l'expression pleine et entière de l'individualité. Certes, « il n'est pas possible de s'affranchir de tout » (Stirner 1844, cité par Jourdain 2013, 33), mais il faut tendre vers cet objectif. L'être humain est un être social et il doit justement « lutter contre cette condition originelle pour s'émanciper véritablement en affirmant son individualité » (Jourdain 2013, 33).

- *La propriété privée*

Pour les anarchistes individualistes, la défense de la propriété privée est primordiale afin que l'individu puisse jouir des ressources qu'il accumule ; pour les anarchistes sociaux, la propriété est à bannir à l'exception, éventuellement, de la petite propriété foncière (White et Kossoff 2011). Les anarchistes sociaux sont anticapitalistes : ils s'opposent à la propriété privée des moyens de production et au processus d'accumulation du capital (Land et King 2014). Pierre-Joseph Proudhon distingue la *propriété* (des moyens de production, du capital) de la *possession* qui désigne le fruit du travail des travailleurs : il faut socialiser les moyens de production (propriété) et partager équitablement les richesses produites afin de laisser aux individus la jouissance personnelle des fruits de leur travail (possession) (Kherraz 2017).

- *Focus sur le libertarianisme*

L'anarcho-capitalisme ou libertarianisme est une branche issue de l'anarchisme individualiste représentée entre autres par Robert Nozick. Il se concentre sur la défense de la propriété privée et de la loi du marché. Les libertariens insistent sur l'illégitimité de l'État, principalement en ce qu'il viole la propriété privée des individus en prélevant des impôts. Aucun impôt n'est acceptable et tous les services doivent être privatisés, qu'il s'agisse de l'éducation, de la police, de la justice ou encore de l'armée. La société doit être régie selon le principe de libre contractualisation entre les individus et par les mécanismes de marché (Jourdain 2013). Certains anarcho-capitalistes tolèrent un État minimal censé protéger les libertés individuelles et la propriété privée (White et Kossoff 2011). Toute intervention supplémentaire de sa part est considérée comme coercitive. En particulier, en aucun cas celui-ci ne doit forcer les individus à être solidaires les uns avec les autres via des mécanismes de redistribution ; il ne doit pas non plus rendre obligatoires ou interdire certaines activités au nom du bien commun.

On voit donc que si anarchismes individualiste et social présentent une base anti-autoritaire commune, ils prennent ensuite des directions totalement opposées (White et Kossoff 2011). Cette recherche portant sur l'anarchisme social, on utilisera simplement le terme « anarchisme » dans le reste du chapitre.

### 1.3. Un mouvement peu étudié

L'anarchisme fait principalement l'objet de recherches en philosophie politique et en anthropologie (Dupuis-Déri 2007 ; Journal des Anthropologues 2017 ; Graeber 2018). Il reste très marginal dans la littérature universitaire. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer.

- *La prévalence du marxisme*

La première raison est la prévalence du marxisme dans les cercles de pensée universitaires de gauche durant tout le XX$^{e}$ siècle (Kherraz 2017 ; Graeber 2018). La révolution russe et la mise en place du régime soviétique marquent en quelque sorte la victoire du marxisme sur l'anarchisme, le premier faisant désormais l'objet de toutes les attentions. Durant la guerre froide, la pensée occidentale est divisée entre deux paradigmes dominants, le capitalisme néolibéral et le communisme marxiste (bien que le régime soviétique en constitue une version dévoyée), marginalisant les autres cadres analytiques.

- *Les préjugés sur l'anarchisme*

La deuxième raison du faible intérêt pour l'anarchisme est que les préjugés à son égard sont tenaces, y compris parmi les chercheurs (Land et King 2014). Au mieux, l'anarchisme est perçu comme une utopie au sens péjoratif du terme, c'est-à-dire un idéal inatteignable fantasmé par des individus bercés d'illusions (Jourdain 2013). Au pire, il est considéré comme une forme pathologique de démocratie : alors qu'il désigne l'absence d'autorité, il est associé à l'absence d'organisation, au désordre social et au chaos (Graeber 2002 ; Dupuis-Déri 2007 ; Pereira 2013 ; White et Williams 2014). Pour ces raisons, les chercheurs ont préféré se concentrer sur la démocratie représentative (Dupuis-Déri 2007).

En sciences de gestion, l'anarchisme est encore plus marginal. En effet, tandis qu'en politique la démocratie est une évidence, dans les entreprises, la norme est la gestion non démocratique et autoritaire. Même s'il existe des recherches sur le management participatif, l'entreprise libérée ou la cogestion (cf. revue de littérature sur l'autonomie et le travail, chapitre II), elles restent minoritaires et ne remettent pas en cause l'existence de l'autorité hiérarchique associée aux postes de direction. Elles promeuvent uniquement la prise en

compte de l'avis des salariés par les instances hiérarchiques, et éventuellement leur participation à celles-ci. On est donc encore très loin d'une conceptualisation d'organisations anti-autoritaires en sciences de gestion.

- *L'inadéquation avec le monde universitaire*

La troisième raison du faible intérêt pour l'anarchisme est qu'il est peu adapté à la pensée universitaire. Les écrits anarchistes ne proposent aucune théorie générale, c'est-à-dire aucun cadre de pensée englobant qui permettrait de conceptualiser le système social, d'analyser les relations entre les individus et de guider l'action. Résolument ancrés dans le présent, ils s'appuient d'abord sur les pratiques et les expérimentations de terrain – l'objectif étant moins de s'accorder sur une vision unifiée du monde que d'analyser et impulser l'action. À ce titre, ils se distinguent clairement, par exemple, du marxisme, de l'analyse stratégique et de la théorie de la régulation sociale (cf. chapitre II) (Jourdain 2013 ; May 2015 ; Graeber 2018). De même, ils sont peu compatibles avec la plupart des recherches en philosophie politique : celles-ci considèrent les systèmes politiques comme des ensembles globaux, régis par un ordre politique, conceptualisés au niveau macro-social, et elles font des préconisations sur la façon dont la politique devrait être exercée (Dupuis-Déri 2007 ; May 2015). Quant aux sciences de gestion, elles sont dominées par le paradigme de la rationalité et de la performativité. Même les théories critiques sont relativement silencieuses sur l'anarchisme.

Enfin, l'anarchisme semble difficilement conciliable avec l'organisation particulièrement hiérarchique de l'université et le pouvoir exercé par les chercheurs en lien avec le savoir qu'ils détiennent. Pour un chercheur, s'intéresser à l'anarchisme implique d'être prêt à remettre en question sa position sociale privilégiée (Deneault 2015 ; Graeber 2018).

## 1.4. L'anarchisme à travers l'Histoire

Le lien entre anarchisme et Histoire s'articule autour de deux visions. La première considère que l'anarchisme est aussi vieux que les sociétés humaines. La seconde considère qu'il s'est développé au XIX$^{e}$ siècle parallèlement à l'essor de l'État libéral et centralisateur.

- *L'anarchisme, une pratique aussi vieille que les sociétés humaines*

Cette première approche est celle des chercheurs qui adoptent une vision essentialiste de l'anarchisme, ainsi que celle de certains anthropologues.

La vision essentialiste postule que l'être humain est prédisposé à l'anarchisme : ce dernier ferait partie de l'essence humaine. Plusieurs penseurs historiques de l'anarchisme

comme Pierre Kropotkine considèrent que les êtres humains ont une tendance naturelle à l'entraide et à la coopération ; celles-ci émergeraient spontanément dans leurs relations et comportements quotidiens (Cohn et Wilbur 2010 ; White et Kossoff 2011 ; May 2015). La posture essentialiste suppose « l'existence d'un sujet autonome qu'il suffirait de débarrasser des entraves du pouvoir pour qu'il puisse enfin se réaliser, devenir libre et agir par lui-même » (Ibáñez 2014, 73). L'anarchisme constituerait une sorte d'état naturel de la société avant que des individus commencent à concentrer du pouvoir et à créer des positions de domination sociale et d'autorité. Au fil du temps, les êtres humains sont devenus de plus en plus individualistes, si bien qu'à présent il difficile de concevoir une société dans laquelle ils seraient capables de s'autogérer sans avoir recours à une autorité qui les empêcherait de poursuivre exclusivement leur intérêt personnel (White et Kossoff 2011).

Cette vision essentialiste s'inscrit en opposition avec la philosophie politique traditionnelle : cette dernière considère que les sociétés humaines émergent grâce à un contrat social qui permet justement aux individus de sortir d'un état naturel caractérisé par la guerre de tous contre tous et non par l'entraide et la coopération spontanées. L'état de nature constitue une « agglomération désordonnée d'individus obéissant seulement à leurs passions individuelles et tirant avantage de leur force et de leur habileté personnelle contre tous les autres représentants de l'espèce » (Kropotkine 1892, cité par White et Kossoff 2011, 150). Le contrat social est une sorte de pacte informel par lequel les individus acceptent de se soumettre aux ordres d'un gouvernement afin d'en finir avec cette guerre de tous contre tous et de gagner en stabilité et en sécurité (Jourdain 2013).

La vision essentialiste de l'anarchisme est encore partagée par certains chercheurs contemporains : l'anarchisme existerait « naturellement » et de façon non conscientisée dans une multitude d'activités humaines telles que le travail pour soi, le bénévolat ou encore l'entraide entre voisins ou membres d'une famille (White et Williams 2014). Ces interactions sociales seraient souvent exemptes de toute forme d'autorité et constitueraient une sorte d'anarchisme ordinaire et quotidien.

Cette vision essentialiste n'est pas compatible avec le cadre épistémologique de cette recherche. D'un point de vue constructiviste et poststructuraliste, il n'existe aucune nature humaine dégagée du conditionnement historique et culturel par la société et prédisposée à l'entraide et à la coopération.

Les anthropologues, quant à eux, s'appuient moins sur un argumentaire essentialiste que sur l'observation des sociétés dites « primitives ». En faisant la lumière sur l'existence de sociétés organisées sans autorité hiérarchique, notamment sans État, ces chercheurs montrent que l'anarchisme existe depuis toujours et existe encore (Mauss et Clastres, cités par Graeber 2018). Ils insistent également sur le fait que l'absence d'État n'est pas le signe que ces sociétés se situent à un stade « primitif » de leur développement et que l'apparition d'une forme d'autorité centralisée marquerait l'accès à la « modernité » : le rejet de l'État est une stratégie délibérée mais non conscientisée qui vise à contrôler la répartition du pouvoir. Une première critique de cette posture est que la plupart de ces peuples sont ou

étaient des sociétés patriarcales, à l'instar des Amazoniens qui pratiquaient le viol collectif (Graeber 2018). Or, l'anarchisme s'oppose à toute forme d'autorité et d'oppression. La seconde critique est qu'il est anachronique et eurocentré de qualifier ces sociétés d'anarchistes car le terme d'anarchisme n'a pas de sens en-dehors de l'époque et de la culture dans laquelle il s'inscrit (Ibáñez 2014). Là encore, cette posture n'est pas compatible avec le cadre de pensée constructiviste et poststructuraliste : l'anarchisme ne peut pas être utilisé comme lunettes pour étudier d'autres sociétés et/ou d'autres époques.

Enfin, une dernière critique, commune aux approches essentialiste et anthropologique, est que l'anarchisme est un mouvement politique au sein duquel le rejet de l'autorité et de l'oppression, ainsi que la mise en place d'alternatives, sont conscientisés (Ibáñez 2014). Il ne peut pas exister à l'état latent, sans avoir été conceptualisé, sans avoir fait l'objet de débats. Les formes non formalisées et/ou non conscientisées d'organisation sans autorité peuvent uniquement être qualifiées de « proto-anarchiques » et constituer des preuves que l'anarchisme n'est pas une chimère : elles montrent que « toutes les alternatives sont déjà là, dans les interstices de la structure de pouvoir dominante », que « tous les éléments sont à portée de main » (Ward 1982, cité par White et Williams 2014, 966). Ces pratiques doivent plutôt être qualifiées de non capitalistes que d'anarchistes.

- *L'anarchisme, un mouvement politique qui se développe au XIX^e^ siècle*

À l'opposé de la posture essentialiste, plusieurs chercheurs classiques et contemporains considèrent que l'anarchisme émerge au XIX^e^ siècle, même si de nombreux écrits ont préfiguré son essor, comme le *Discours de la servitude volontaire* d'Étienne de La Boétie au XVI^e^ siècle (White et Kossoff 2011 ; Jourdain 2013 ; Ibáñez 2014). À cette époque, l'État, de plus en plus, se fait le gestionnaire de la liberté des individus et, au nom du libéralisme, intervient dans les sphères économique et sociale (Kherraz 2017) (cf. chapitre II). Les premiers anarchistes soulignent les dérives de cet État interventionniste et leurs craintes seront confirmées au XX^e^ siècle par les régimes totalitaires nazi et soviétique. En France, la révolution de 1848 impulse des luttes et expérimentations anarchistes dont l'une des plus retentissantes est la Commune de Paris en 1871, ainsi que de la théorisation de celles-ci, notamment sous la plume de Pierre-Joseph Proudhon (Jourdain 2013 ; Ibáñez 2014). Historiquement, l'anarchisme naît donc de la critique d'un régime politique lié au libéralisme, même si son champ de pensée s'étend automatiquement, via le rejet de l'autorité, aux domaines religieux et économique.

Pour autant, l'anarchisme présente des points communs avec le libéralisme politique du XIX^e^ siècle, comme la méfiance vis-à-vis de l'État, le souci de la protection des droits de l'individu et la promotion d'un certain nombre de libertés (d'opinion, d'expression, de réunion, de presse) (Jourdain 2013). Un autre point commun entre l'anarchisme et le libéralisme est le rejet de l'autorité religieuse qui, au nom d'une vérité transcendante,

impose aux sujets un ordre social et une conduite à tenir qui entravent profondément leur liberté (Jourdain 2013 ; Pereira 2013 ; May 2015). Par contre, tandis que le libéralisme politique compte remplacer cette autorité religieuse par une autorité étatique dont l'intervention serait fondée sur la raison, la rationalité, l'intérêt général, et non sur un prétendu pouvoir divin, l'anarchisme persiste à rejeter toute forme d'autorité et de gouvernement (Jourdain 2013).

## 1.5. Anarchisme et marxisme

- *Anarchisme et marxisme classique*

L'anarchisme social s'est développé parallèlement au marxisme classique et, sur beaucoup de points, en opposition avec celui-ci.

Le marxisme classique est une théorie générale, globale, qui ambitionne d'expliquer l'ensemble des phénomènes sociaux au prisme de la mécanique dialectique de lutte des classes. Elle mobilise des notions considérées comme universelles, comme les classes sociales, le capital, la liberté et l'aliénation (Jourdain 2013). L'Histoire suit un cours inéluctable et, à l'ère capitaliste, la lutte des classes aboutit à la révolution et à la mise en place d'une dictature du prolétariat, suivie d'un régime communiste dans lequel la production est centralisée et planifiée. Le marxisme renvoie à l'épistémologie réaliste critique, selon laquelle le monde social est structuré par des mécanismes généraux sous-jacents qui ne sont pas observables empiriquement (cf. chapitre I).

D'abord, l'anarchisme rejette l'idée de dictature du prolétariat qui remplacerait le régime capitaliste par un autre régime autoritaire. Un gouvernement servant les intérêts du prolétariat formerait inévitablement un nouveau pouvoir politique répressif (May 2015 ; Graeber 2018).

L'anarchisme refuse aussi l'idée d'un cours inéluctable de l'Histoire (Graeber 2018) : dans le marxisme, même si les mécanismes sous-jacents ne prédéterminent pas entièrement les individus, le déterminisme historique occulte beaucoup trop la contingence des évolutions sociales, liée à l'irréductible autonomie des acteurs. De même, les prédictions marxistes concernant la forme que prendrait la société post-capitaliste ne sont pas compatibles avec l'anarchisme. Celui-ci implique « une variété infinie de communautés, d'associations, de réseaux et de projets, à tous les niveaux, se chevauchant et se recoupant de toutes les façons imaginables, et peut-être de plusieurs façons que nous ne pouvons concevoir » (Graeber 2018, 49). On ne peut pas prévoir les multiples formes que prendrait une société anarchiste. L'expérimentation mènera progressivement à un modèle social multiforme dont il est impossible de concevoir les caractéristiques, et qui sera toujours en perpétuel mouvement (Graeber 2002).

Surtout, l'anarchisme rejette la planification de la production et plus généralement toute approche fondée sur la centralisation de l'intervention politique (Kherraz 2017). « Si de

nombreux marxistes ont accueilli les institutions centralisatrices comme un pas de plus vers une rationalisation progressive du mode de production (…), les anarchistes classiques considéraient la rationalisation capitaliste dans son ensemble comme régressive d'un point de vue social et culturel, conduisant à l'expansion des principes d'autorité, d'uniformité et d'homogénéisation de la vie sociale, et à l'affaiblissement de l'autonomie, du savoir-faire, de la technique et des tendances à l'auto-organisation sur le lieu de travail » (White et Kossoff 2011, 152-153). La conception anarchiste de la production est fondée sur la décentralisation.

Enfin, la pensée marxiste a aussi tendance à considérer que les bases d'une société nouvelle, égalitaire, pourront être posées une fois la société capitaliste renversée (Gee 2003). Or, pour les anarchistes, on ne peut remettre au lendemain de la révolution la tâche d'organiser l'alternative. La construction d'une société égalitaire doit avoir lieu dans la lutte même pour le renversement du système en place.

- *Anarchisme et marxisme contemporain*

Le marxisme contemporain ou néo-marxisme, dont fait partie la *labour process theory* (cf. chapitre II, partie 3) s'est éloigné du marxisme classique sur un certain nombre de points, comme l'idée d'un cours inéluctable de l'Histoire, la dictature du prolétariat, voire la révolution. Il fait aussi preuve de davantage de relativisme culturel : il est revenu sur le caractère universel des théories et notions qu'il mobilise. Néanmoins il continue de s'opposer à l'anarchisme en ce qu'il soutient des formes de démocratie représentative. Si son objectif est que les instances de gouvernement ne soient plus occupées par la classe capitaliste, il n'en reste pas moins qu'un gouvernement alternatif peut être légitime. Or, pour les anarchistes, la pratique de la démocratie représentative, même socialiste, aboutirait nécessairement à l'exercice d'une coercition vis-à-vis de la minorité en désaccord avec les décisions prises. Et même dans une démocratie socialiste, les individus aux postes de pouvoir auront tendance à servir leur intérêt personnel au détriment de l'intérêt général (Michels 1962 ; Jourdain 2013).

Malgré ces oppositions, marxisme et anarchisme ont évolué conjointement sur d'autres points. La réflexion sur la domination économique et étatique, centrale dans les approches classiques, est progressivement remise en question pour laisser davantage de place aux autres formes d'oppression, comme le racisme, le sexisme, la LGBTphobie, le validisme, le spécisme, la prison ou encore l'asile psychiatrique (Gee 2003 ; May 2015 ; Graeber 2018). En outre, d'autres analyses mettent en lumière les mécanismes de domination à l'œuvre au sein même des communautés opprimées (Jourdain 2013). Chez la plupart des marxistes, toutes ces oppressions restent étroitement liées au système capitaliste, d'où l'importance de concentrer les efforts à lutter contre celui-ci (May 2015). Par exemple, le spécisme est analysé comme une idéologie postulant le statut inférieur des animaux non humains dans la société, légitimant le fait qu'ils soient considérés comme des ressources au service de l'accumulation du capital. Chez d'autres marxistes et chez les

anarchistes, même si la lutte contre le système de production capitaliste reste centrale afin que les humains (et les animaux non humains) cessent d'être considérés comme des biens exploitables, le capitalisme n'est pas la source originelle de toutes les formes d'oppression qui existent depuis des siècles. Autrement dit, l'abolition du capitalisme est une condition nécessaire mais pas suffisante à l'abolition des autres formes d'oppression.

## 1.6. L'anarchisme contemporain

- *Traversée du désert et renouveau*

L'anarchisme a été relativement vivant pendant la seconde moitié du XIX$^{e}$ siècle et la première moitié du XX$^{e}$ siècle. En témoignent, entre autres, la Commune de Paris en 1871 et le mouvement anarchiste russe – les makhnovistes – dans les premières années de la révolution, de 1917 à 1923. Le dernier mouvement anarchiste majeur est probablement la révolution espagnole en 1936 qui s'achève en 1939 (Jourdain 2013). Puis le marxisme s'impose comme la principale idéologie anticapitaliste et l'anarchisme est marginalisé, sans pour autant s'éteindre complètement. En particulier, les événements de Mai 68 et les nouveaux mouvements sociaux à cette période présentent beaucoup de points communs avec les organisations anarchistes : ils valorisent l'autonomie et l'émancipation individuelles, rejettent l'autorité (dans la famille, au travail) et recherchent des modes d'organisation non hiérarchiques et décentralisés. Ils constituent ce que Tomás Ibáñez nomme un « anarchisme extramuros », c'est-à-dire qui ne se revendique pas comme tel. Il est « diffus, non identitaire, forgé directement dans les luttes contemporaines et extérieur au mouvement anarchiste » (2014, 23). Néanmoins il s'agit bien d'anarchisme car ses modèles anti-autoritaires, anti-hiérarchiques, ainsi que la pratique de la démocratie directe et le recours à l'action directe, sont conscientisés et formalisés explicitement (Ibáñez 2014). Il annonce le renouveau de la pensée et de la pratique anarchistes à partir des années 1990, avec la fin de la guerre froide et la chute de l'URSS. Ce renouveau est impulsé par les mouvements sociaux altermondialistes et la lutte sociale de Seattle en 1999 lors du sommet de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) (ibid. ; Graeber 2002 ; Jourdain 2015).

Les luttes anarchistes contemporaines ont la particularité d'être disparates et cette spécificité est liée à l'évolution des formes de domination (Ibáñez 2014). L'État est de moins en moins perçu comme l'institution centrale dominante, même s'il continue de recourir à un interventionnisme fort sous la gouvernementalité néolibérale ; le pouvoir est de plus en plus éclaté dans des réseaux qui rassemblent des multinationales, des lobbies et des personnalités influentes. Les contre-pouvoirs évoluent en conséquence : ils sont exercés par des acteurs multiples qui expérimentent une diversité de modes d'action et renouvellent le format des luttes traditionnelles (Graeber 2002). « Les pratiques de lutte contre la domination changent en même temps que les formes de la domination » (Ibáñez 2014, 34).

- *Diversité de l'anarchisme contemporain*

L'anarchisme contemporain peut être divisé en trois types : celui qui émerge dans la sphère politique, celui qui émerge dans la sphère économique et celui qui émerge dans la sphère privée.

L'anarchisme qui émerge dans la sphère politique naît souvent de scandales révélateurs de l'autoritarisme des États ou des organisations internationales. C'est le cas de la lutte sociale à Seattle en marge du sommet de l'OMC, de celle des Zapatistas au Mexique pour défendre les droits des populations indigènes discriminées par l'État, des Indignés en Espagne suite à la crise économique et à l'apathie de la classe politique, d'*Occupy Wall Street* aux États-Unis face aux dérives du capitalisme financiarisé ou encore de Nuit Debout en France en opposition à la loi travail de 2016.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) y jouent un rôle central. Elles constituent à la fois une menace pour le respect de la vie privée et un formidable outil de mobilisation sociale. Elles rendent possibles des « irruptions de démocratie directe », des mobilisations dont la spontanéité est liée à l'absence d'une structure organisatrice formelle (Kherraz 2017, 39). Les TIC n'ont pas d'État, pas de frontières ; elles permettent la diffusion de l'information à grande échelle, donnant aux mouvements une résonnance internationale et favorisant leur mise en réseau. Elles constituent un outil stratégique pour l'anarchisme qui vise justement à abolir la notion de territoire. Elles réactivent « la base d'une sphère publique égalitaire » à l'échelle mondiale, « faisant voler en éclats les États-nations » (Kherraz 2017, 40). Alors que certains de ces mouvements sont parfois qualifiés d'anti-mondialistes (*anti-globalization movements)*, ils s'inscrivent au contraire pleinement dans le processus de mondialisation et doivent être qualifiés d'altermondialistes (Graeber 2002).

L'anarchisme qui émerge dans la sphère économique naît dans un contexte de remise en cause du travail subordonné traditionnel et/ou suite à des licenciements massifs. Dans le premier cas, il s'agit de travailleurs qui rejettent la subordination attachée au régime salarié et qui créent des organisations alternatives pour produire et commercialiser des biens et services. C'est ainsi que sont nées certaines coopératives de développeurs de logiciels libres et des collectifs de production comme *Bien Fait Pour Ta Com'*. Dans le second cas, il s'agit de licenciements, soit dans des entreprises en difficulté qui cherchent à réduire leurs charges sociales, soit dans des entreprises saines qui souhaitent augmenter leur rentabilité. Les salariés s'opposent alors à la direction, récupèrent les moyens de production et réorganisent la production de façon non hiérarchique. Par exemple, les entreprises récupérées en coopérative se sont multipliées en Argentine suite à la crise économique de 2001 (Quijoux 2013) et certaines présentent les caractéristiques des organisations anarchistes.

L'anarchisme qui émerge dans la sphère privée part du principe que « le privé est politique » et que le changement social doit être incarné au quotidien par les militants. Cet anarchisme « mode de vie » (*lifestyle anarchism*) est en plein essor et très caractéristique de l'anarchisme contemporain (Gee 2003 ; Ibáñez 2014 ; Graeber 2018). Il consiste à expérimenter, dans sa vie quotidienne, les modes alternatifs de production, de consommation et d'organisation qui caractériseraient une société anarchiste. C'est dans cette mouvance que s'inscrit le mouvement vegan qui rejette l'oppression et l'exploitation des animaux non humains en boycottant les produits d'origine animale (Graeber 2018) : ce mouvement souligne que l'opposition à toute forme de domination – de classe sociale, de sexe ou encore de race – doit être étendue à la domination basée sur l'espèce, et plus précisément à la domination de l'espèce humaine sur les autres espèces animales – cette forme d'oppression s'appelle le spécisme. Les collectifs de gestion des biens communs constituent un autre exemple d'anarchisme « mode de vie » ; ils renouent avec les réflexions de Pierre-Joseph Proudhon sur la gestion conjointe et équitable des ressources non soumises à la propriété privée (Kherraz 2017). Ces collectifs gèrent des ressources naturelles, comme l'eau et la forêt, se réappropriant souvent des espaces dont la gestion avait été délaissée par l'État ou qui leur avaient été confisqués au nom de la propriété privée (Manier 2012). Ces collectifs peuvent aussi gérer des tiers lieux – des espaces qui ne relèvent ni de la sphère familiale ni de la sphère professionnelle. C'est le cas des jardins partagés ou des hackerspaces dont les membres s'investissent dans des formes de production non hiérarchiques, locales et éco-responsables et revendiquent la réappropriation par les citoyens d'un certain nombre de savoir-faire (Gee 2003 ; Lallement 2015).

Les frontières entre ces trois formes d'anarchisme sont extrêmement poreuses. La plupart des organisations anarchistes combinent des revendications politiques visant l'État ou les institutions internationales (première forme), des modes de production coopératifs et horizontaux (deuxième forme) et l'expérimentation de modes de vie alternatifs (troisième forme). Ainsi, les mouvements politiques, lorsqu'ils perdurent dans le temps, se cristallisent autour de communautés qui expérimentent des modes de vie alternatifs. C'est le cas des Zones À Défendre (ZAD) qui émergent de luttes contre des politiques d'aménagement du territoire ; elles impliquent l'occupation d'un espace et la mise en place de modes de vie alternatifs, comme ce fut le cas à Notre-Dame-des-Landes. De même, les organisations qui émergent dans la sphère économique s'inscrivent généralement dans un mouvement plus global qui touche à la sphère politique. C'est le cas des entreprises récupérées en Argentine qui se sont rassemblées dans un mouvement politique national dont l'objectif est de faire pression sur l'État pour faciliter la récupération des moyens de production et mettre en place des conditions juridiques et fiscales favorables aux coopératives de travail (Quijoux 2013). Les mouvements qui émergent dans la sphère privée sont également étroitement liés à des luttes politiques. C'est le cas du mode de vie vegan qui a pour corollaire le mouvement politique antispéciste : celui-ci combat les lois spécistes autorisant l'oppression et l'exploitation des animaux. De façon plus générale, l'ensemble de ces mouvements

développent une réflexion systémique qui inclut une dimension politique, une dimension productive et une dimension mode de vie.

- *Centralité de l'action et de l'expérimentation*

Ces nouvelles organisations anarchistes sont plus que jamais ancrées dans le présent et centrées sur l'expérimentation : elles ont moins « pour but et pour horizon le changement global de la société » que le projet de « subvertir dans l'immédiat des aspects concrets et limités de la société instituée » (Ibáñez 2014, 23). Elles aspirent certes à un changement social d'envergure, mais servent cet objectif en se concentrant sur des luttes locales et ciblées. Pour elles, centrale est la mise en pratique des principes qu'elles voudraient voir appliquer à l'ensemble de la société. Certes, elles ne peuvent jamais s'affranchir entièrement de la culture hiérarchique et autoritaire qui structure la société : elles constituent toujours des expériences partielles et imparfaites. Toutefois, elles permettent l'expérimentation, elles préfigurent et préparent la sortie du système actuel (Ibáñez 2014 ; May 2015). Elles créent des réalités différentes qui ouvrent l'horizon des possibles, stimulent l'imaginaire et renforcent leur caractère subversif. Elles construisent des espaces de « désubjectivation » où les individus peuvent déconstruire leur identité façonnée par le paradigme dominant, s'inventer en-dehors de la matrice qui les a conformés et, ce faisant, mieux s'opposer et trouver des alternatives à celle-ci (ibid.). En 1985, Hakim Bey invente la notion de zone d'autonomie temporaire (*temporary autonomous zone* – TAZ) pour décrire les expérimentations sociales qui parviennent à se soustraire temporairement au système dominant et créent une réalité subversive avant de se dissoudre pour « se reformer ailleurs dans le temps et l'espace » (Bey 1997). Les TAZ sont des zones « de terrain, de temps, d'imagination », des « enclaves libres » et invisibles qui disparaissent dès qu'elles sont connues. Leur force vient de leur discrétion et non de l'exercice de la violence. Hakim Bey ne donne pas de définition plus précise, afin de ne pas imposer un « dogme politique » : il souhaite laisser les anarchistes investir cette notion et lui donner forme dans leurs pratiques (ibid.). Là encore, priorité est donnée à l'expérimentation plutôt qu'au développement d'un corpus théorique. Hakim Bey donne néanmoins quelques exemples : les micro-sociétés auprès desquelles les pirates s'approvisionnaient en eau, en nourriture et échangeaient leur butin au XVIII^e^ siècle, les enclaves rurales *Hillbillies* au Sud des États-Unis, ou encore le web pirate.

Dans l'imaginaire anarchiste, l'insurrection généralisée est remplacée par une révolution « rampante et immédiate » : « rien ne serait être remis au lendemain de la révolution parce que celle-ci n'est pas située dans l'avenir. Elle n'a que le présent pour unique demeure et se produit dans chaque espace et à chaque instant que l'on parvient à soustraire au système » (Ibáñez 2014, 34 et 36 ; voir aussi Bey 1997). Si cette vision de l'anarchisme est prépondérante aujourd'hui, elle n'est pas non plus absente de la pensée anarchiste classique : par exemple, Pierre-Joseph Proudhon insistait sur l'importance de

construire des alternatives au sein du système dominant (Ibáñez 2014) ; Henry David Thoreau, quant à lui, prônait la désobéissance civile (Kherraz 2017).

## 1.7. Anarchisme et leadership

Les *leadership studies* constituent un vaste champ en sciences de gestion. Un aperçu en a été donné dans le chapitre précédent à travers l'étude de la figure du leader. L'objectif de cette section est de souligner les relations conflictuelles entre anarchisme et leadership et d'introduire la notion de leadership anarchiste qui sera reprise par la suite.

- *Deux notions en apparence incompatibles*

Anarchisme et leadership sont deux concepts rarement mobilisés conjointement, du fait de la forte inscription du premier dans la pensée critique, et du second dans la pensée mainstream (Pesqueux 2012). Beaucoup d'études critiques se sont consacrées à dénaturaliser le leadership, c'est-à-dire à mettre en lumière sa posture essentialiste (les leaders existent en soi) et performative (l'association du leader au succès et à la performance) ; ces études dénoncent aussi les rapports de domination entre leader et suiveur que ce concept légitime et qui prennent plusieurs formes : l'engagement aveugle des suiveurs, la perte de leur autonomie et de leur recul critique, leur position et leur sentiment d'infériorité ou encore l'homogénéisation des identités et des comportements façonnés par le leader (Alvesson et Spicer 2012 ; Blom et Alvesson 2015). Ces éléments ont été détaillés dans le chapitre précédent. Ils justifient, chez des anarchistes de terrain et du monde de la recherche, le rejet du leadership.

- *Le rejet du leadership est dangereux*

Pour d'autres, au contraire, il est dangereux de s'opposer à toute forme de leadership parce que cela conduit à la constitution de structures de pouvoir informelles et peu visibles. Ce pouvoir est exercé par des personnes à haut capital culturel, par des petits groupes dont les membres entretiennent des relations interpersonnelles (cliques, clanisme) ou par des individus en position de domination sociale (hommes blancs) (Freeman 1972 ; Sutherland, Land et Böhm 2014). Le rejet du leadership aboutit à la négation de ces formes de pouvoir et empêche le contrôle et l'exercice d'un contre-pouvoir. C'est ce que Jo Freeman (1972) observe dans les associations féministes, où une petite élite informelle se crée, constituée de femmes qui se connaissent bien et prennent des décisions entre elles ; elles n'ont aucune responsabilité envers le groupe puisque celui-ci ne leur a pas formellement délégué son pouvoir.

Le rejet du leadership peut aussi provoquer la paralysie organisationnelle. C'est ce que Simon Western (2014) observe dans des organisations anarchistes. La lutte acharnée contre toute expression du leadership finit par devenir la raison d'être du groupe, objet d'un intense attachement émotionnel de la part des membres. Elle se substitue au passage à l'action concrète : les individus finissent par se complaire dans l'affirmation identitaire du rejet du leadership et de leur irréductible liberté et en oublient la poursuite des objectifs politiques initiaux. Des auteurs en concluent qu'il est illusoire d'aspirer à une organisation sans leadership car le pouvoir est constitutif des relations sociales. Il est plus adapté de prendre acte du leadership, tout en restant conscient qu'il est socialement construit, et de travailler à le contenir plutôt qu'à le faire disparaître (Sutherland, Land et Böhm 2014 ; Western 2014).

- *Concilier anarchisme et leadership*

Des études critiques poursuivent la réflexion et soutiennent que le leadership peut être mobilisé de façon critique. Il n'est pas forcément incarné par un individu ou un groupe d'individus en situation de supériorité hiérarchique : il peut être exercé par tous les membres de l'organisation. En ce sens, ces études font écho aux développements récents, dans la littérature mainstream, sur le leadership distribué ou partagé (cf. chapitre III), mais avec des différences majeures. Le leadership doit servir d'autres finalités que la performance organisationnelle, telles que la limitation des formes de domination et l'émancipation des individus (Alvesson et Spicer 2012). Cela ne veut pas dire que toute considération pour la performance est exclue, mais que celle-ci ne doit pas être maximisée à tout prix ni être l'unique objectif poursuivi. Plus globalement, le recours au leadership distribué doit s'accompagner d'une réflexion collective et politique sur le pouvoir au sein de l'organisation ; il doit encourager la remise en cause des rapports de domination et favoriser l'émancipation des membres. En bref, le leadership n'est pas mauvais en soi : tout dépend de ce que l'on en fait et dans quels buts (Alvesson et Spicer 2012 ; Western 2014). On peut alors conceptualiser un leadership anarchiste dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Il est distribué, partagé : on retrouve ici le principe selon lequel le leadership n'est pas incarné par un individu ou un groupe d'individus : tous les membres peuvent potentiellement prendre le leadership à un moment donné. Leaders et suiveurs sont interchangeables ; chacun, volontairement, dirige et est dirigé à son tour (Ward 1966 ; Freeman 1972 ; Sutherland, Land et Böhm 2014) ; le transfert de compétences est souvent nécessaire afin qu'aucun membre n'ait le monopole d'un savoir-faire ou d'une expertise (Freeman 1972).
- Il est temporaire et ciblé : un individu ne devient leader que sur un projet déterminé, pour un temps déterminé (Ward 1966 ; Freeman 1972 ; Sutherland, Land et Böhm 2014 ; Western 2014) ; de cette façon, la prise de pouvoir n'est jamais définitive et toujours circonscrite.

- Il est au service de l'intérêt du groupe : le leadership anarchiste est exercé au nom du collectif et émerge au gré de ses besoins (Ward 1966 ; Western 2014). Cette caractéristique est importante parce que certains leaders poursuivent leur intérêt personnel. Il faut préserver l'organisation du leadership « réactionnaire, coercitif ou manipulateur » (Western 2014, 686).

## 1.8. Pratiques dans les organisations anarchistes

L'anarchisme n'est pas « un corpus de textes analytiques et programmatiques devant guider l'action, mais plutôt un ensemble de pratiques au sein desquelles se manifestent certains principes » (Ibáñez 2014, 53). Or, beaucoup des travaux existant font principalement un travail de théorisation. Si celui-ci est indispensable, il n'est pas toujours articulé avec l'analyse détaillée des façons dont la production et la vie quotidienne sont (ou pourraient être) organisées concrètement dans les multiples communautés et entreprises alternatives. Les recherches doivent se concentrer sur les pratiques, sur l'analyse du terrain : il s'agit d'abord d'observer les actions, de les comprendre, d'étudier leurs implications, puis d'offrir ces idées « non pas comme des prescriptions, mais comme des contributions ou des possibilités, comme des dons » (Graeber 2018, 18). Elles doivent aider à répondre à des questions concrètes : quelles règles, quelles procédures, quels processus structurent (ou structureraient) le fonctionnement des organisations anarchistes ? Quelles sont les raisons de leur échec ou de leur réussite (Kherraz 2017) ? Comment prend-on une décision au consensus ? Comment organise-t-on une activité ou une réunion en l'absence de supérieur hiérarchique ? Quelles formes d'action directe faut-il privilégier (ibid.) ?

Les écrits sur les pratiques anarchistes peuvent être divisés en trois volets. Premièrement, ils s'intéressent aux modes d'organisation, aux règles et procédures qu'adoptent des organisations anarchistes pour fonctionner en l'absence de chefs ; deuxièmement, ils analysent les forces et faiblesses de ces expérimentations ; troisièmement, ils décrivent les outils de délibération et de prise de décision sur lesquelles elles s'appuient. Ces trois volets sont brièvement exposés ci-dessous.

- *Premier volet : modes d'organisation, règles et procédures*

Loin de renvoyer au désordre et au chaos, l'anarchisme implique de nombreuses règles et procédures afin d'encadrer les interactions entre les individus en l'absence de pouvoir centralisateur (White et Williams 2014). Tandis qu'une conception faussée de l'anarchisme l'assimile au désordre, une seconde conception considère que « le plus haut degré d'ordre est atteint quand la société se passe du principe d'autorité pour son organisation » (Pereira 2013, §2).

Jo Freeman (1972), constatant la difficulté des groupes féministes à s'organiser de façon informelle sans que des structures de domination invisibles se mettent en place, propose quelques grands principes organisationnels. Par exemple, le principe de rotation des tâches évite que la réalisation d'une activité soit monopolisée par une personne et ne devienne une source de pouvoir. Pour autant, il ne faut pas que les rotations soient trop rapides afin de laisser le temps aux personnes de se former, d'effectuer les tâches avec efficacité et d'y trouver de la satisfaction. Un autre principe est celui de l'allocation des tâches sur critères rationnels. Il signifie que l'on délègue une tâche à un membre en fonction de critères sérieux comme l'intérêt de la personne pour la tâche, ses compétences pour la mener à bien ou son envie d'acquérir des compétences nouvelles.

Dans la même veine, Michel Lallement (2015) décrit les processus organisationnels à l'œuvre dans les hackerspaces. Ce sont des tiers-lieux dédiés à la production technologique, informatique ou artistique, des ateliers communautaires dont les membres partagent leur savoir et collaborent les uns avec les autres. Dans l'un deux, le processus d'intégration des nouveaux est très encadré, avec l'obligation d'être parrainé par deux membres du collectif et d'expliquer le sens de sa candidature. Michel Lallemant analyse également l'organisation de la production dans ces espaces, en particulier les modalités de coopération et de division du travail, ainsi que les modalités de reconnaissance et de rétribution qui soudent la communauté.

- *Deuxième volet : analyse d'expérimentations*

L'objectif des écrits qui relatent des expérimentations est de témoigner des multiples chemins qui mènent à l'anarchie et de souligner leur intérêt et leurs limites respectives. Leur particularité est qu'ils narrent en détails l'histoire de la structure étudiée et s'étendent moins sur les mécanismes concrets qui sont mis en œuvre pour organiser le collectif, prendre des décisions et éviter la concentration du pouvoir. Ainsi, Maxime Quijoux (2013) s'appuie sur l'étude d'une entreprise argentine récupérée en coopérative par ses salariés pour souligner les limites de leur auto-gestion : longueur des prises de décision, discussions ne figurant pas à l'ordre du jour, absentéisme, routinisation, bureaucratisation des organes de décision. De même, Chris Land et Daniel King (2014) racontent l'histoire d'une ONG qui renoue avec la démocratie horizontale après une période de banalisation. Ils soulignent le fort rejet de la hiérarchie dans les discours des employés et décrivent la transition vers une organisation anarchiste. Pour autant, les membres n'utilisent pas le terme d'anarchisme, connoté péjorativement, car certains l'associent au chaos et à la violence et d'autres craignent qu'y recourir ne leur pose problème pour trouver des financements. Ils lui préfèrent l'idée d'organisation non-hiérarchique. Ce n'est pas forcément problématique pour les auteurs dans la mesure où ce compromis a permis le consentement et l'implication de tous dans le projet. C'est un anarchisme « extramuros », qui ne se revendique pas comme tel (Ibáñez 2014).

- *Troisième volet : outils de délibération et de prise de décision*

Enfin, le troisième volet d'écrits sur les pratiques anarchistes s'intéresse aux outils de délibération et de prise de décision. Parmi les outils de délibération, on peut citer :

- *Les outils qui limitent l'expression des rapports de domination.* Les discussions en sous-groupes constitués de personnes moins influentes améliorent leur estime d'eux-mêmes et les aident à s'affirmer face au groupe dominant (Dupuis-Déri 2007). C'est par exemple l'intérêt des réunions en non mixité. De même, les tours de parole donnent à chacun l'opportunité de donner son avis et évitent la monopolisation de la parole par les personnalités les plus influentes, notamment les hommes (Graeber 2002).
- *Les outils qui facilitent la délibération dans les groupes de grande taille.* Le « break-out » consiste à séparer une large assemblée en sous-groupes de travail thématiques (ibid.). Il fait gagner du temps en évitant de mobiliser un groupe entier sur une activité ou un débat. De plus, il évite à ceux qui se sentent peu concernés par une discussion d'y participer. Un autre exemple est le recours à des porte-parole. Ils permettent à des sous-groupes d'exprimer leur avis de façon concise et font gagner du temps. En aucun cas ces porte-parole n'ont le droit de prendre des décisions au nom du sous-groupe : celles-ci ont toujours lieu au niveau du collectif entier (Graeber 2002 ; Land et King 2014).
- *Les outils d'intelligence collective*. Ils favorisent la génération d'idées nouvelles et l'expression de tous. Le brainstorming consiste à laisser les participants proposer le plus grand nombre d'idées possibles sur une thématique tout en s'abstenant de critiquer celles des autres (Graeber 2002). Ainsi personne ne se censure de peur que ses idées soient rejetées par le groupe. Un autre exemple est la méthode des six chapeaux d'Edward de Bono (1999). Elle consiste à examiner une problématique sous six angles différents : 1) le point de vue factuel et neutre (les informations, les chiffres) ; 2) le point de vue émotionnel (le ressenti, l'intuition des participants) ; 3) le point de vue positif (l'optimisme, la démarche constructive) ; 4) le point de vue négatif (la critique, l'avocat du diable) ; 5) le point de vue créatif (la proposition d'idées nouvelles, l'analyse du problème sous une autre perspective) ; 6) le point de vue de l'organisation (synthèse des idées exprimées, examen des actions à mettre en place). Cette méthode permet de structurer un débat et de s'assurer que la plupart des idées ont été formulées ; elle évite que les participants s'expriment via des registres discursifs différents et ne parviennent pas à communiquer.

Parmi les outils de prise de décision, on peut citer :

- *La prise de décision au consentement :* une proposition est faite au groupe ; à tour de rôle, chaque membre peut poser des questions ou exprimer ses réserves ; le groupe tente de lui répondre et éventuellement amende la proposition initiale. Les

amendements se poursuivent jusqu'à ce que plus personne ne s'oppose à la proposition : si un seul membre met son veto (appelé « objection majeure »), c'est qu'il considère que la proposition viole les principes fondamentaux du collectif et elle ne peut être adoptée. Un membre peut aussi choisir de ne pas participer, signifiant par là qu'il n'adhère pas à la proposition mais qu'il n'a pas d'objection à ce qu'elle soit adoptée (Graeber 2002). Cet outil peut prendre des formes plus ou moins élaborées et formalisées afin d'encadrer le pouvoir et d'éviter l'expression des rapports de domination, en particulier lorsque des décisions importantes sont en jeu.

- *L'élection sans candidat :* personne ne peut se porter candidat à une élection (par exemple, lors de l'élection d'un porte-parole ou d'un trésorier). Chaque membre désigne un autre membre qui lui semble en mesure d'exercer la fonction en question. Les candidatures sont ensuite examinées une par une, soit de façon aléatoire, soit en commençant par la première proposée. Comme pour la décision au consentement, à tour de rôle, chacun peut poser des questions ou exprimer ses réserves ; si une personne pose son veto (objection majeure) à une candidature de façon argumentée et si le groupe ne parvient pas à le lui faire lever, la candidature suivante est examinée. Le processus se poursuit jusqu'à ce qu'une candidature ne suscite aucune objection. La personne élue n'est donc pas forcément celle qui aurait obtenu la majorité des voix : c'est celle à laquelle personne ne s'oppose. Cet outil favorise l'élection de personnes qui n'auraient jamais osé proposer leur candidature, comme les femmes, les plus jeunes ou les personnes racisées.

## 1.9. Anarchisme et poststructuralisme

Le renouveau de la pensée et de la pratique anarchistes est souvent appelé postanarchisme. Ce préfixe *post* peut être entendu de deux façons (Cohn et Wilbur 2010). D'une part, il sert à souligner les différences entre l'anarchisme classique des XIX$^{e}$ et XX$^{e}$ siècles et l'anarchisme contemporain, dont les particularités ont été présentées précédemment : anarchisme extra-muros, rôle des TIC, importance de l'anarchisme « mode de vie », centralité de l'expérimentation. Le terme renvoie alors plutôt aux *pratiques* anarchistes contemporaines. D'autre part, il sert à souligner les liens entre le poststructuralisme et la pensée anarchiste. Le terme renvoie alors plutôt à la *pensée académique* anarchiste contemporaine. Celle-ci s'attache à renouveler la pensée anarchiste qui se serait quelque peu « figée » durant la seconde moitié du XX$^{e}$ siècle, du fait de la faiblesse des expérimentations (Ibáñez 2014). C'est ce lien entre anarchisme et poststructuralisme qui est exploré ci-dessous, via quatre angles d'analyse : l'éclatement du pouvoir, la centralité du sujet, l'anti-essentialisme et la micro-émancipation.

- *L'éclatement du pouvoir*

Le poststructuralisme considère que de multiples rapports de domination, aussi appelées forces sociales, traversent le monde social. Le pouvoir est multidimensionnel, diffus, omniprésent. Il génère de multiples rapports de domination et de contrôle qui opèrent à la fois entre les groupes sociaux et à l'intérieur de ceux-ci (cf. chapitre II). Les pratiques anarchistes contemporaines font écho à cette vision du pouvoir. Les mouvements actuels ne renvoient pas à une contestation globale : ils mettent en place des contre-pouvoirs au niveau local, à travers des luttes ciblées, pour combattre les multiples rapports de domination qui structurent le monde social (May 2015). Le poststructuralisme constitue le cadre adapté aux luttes anarchistes parce qu'il met en lumière « la foisonnante pluralité des modalités d'exercice du pouvoir » (Ibáñez 2014, 60). Il légitime les modes d'action décentralisés, ciblés et réticulaires, par rapport aux modes de contestation traditionnels qui visent les formes de pouvoir centralisées. Ces résistances multiples peuvent potentiellement, agrégées les unes aux autres, déstabiliser le système.

- *La centralité du sujet*

Une autre caractéristique du poststructuralisme est l'importance accordée au sujet. Il souhaite redonner davantage de place à la subjectivité des acteurs, c'est-à-dire au rôle de leurs caractéristiques individuelles – leur identité personnelle, leur vécu, leurs émotions, leur comportement individuel – dans la reproduction et la résistance sociales. Il s'intéresse aux identités complexes, ambiguës, contradictoires, des individus (Laclau et Mouffe 1987, cités par Willmott 2005) et à la façon dont elles impactent leurs interactions. Cette posture est en phase avec l'importance accordée par les anarchistes à l'individu, à sa singularité, à son identité, à son autonomie et à ses aspirations personnelles (Ibáñez 2014).

- *L'anti-essentialisme*

L'utilisation du terme de postanarchisme marque aussi la volonté de rompre avec la vision essentialiste qui a caractérisé et caractérise parfois encore certains écrits anarchistes (Cohn et Wilbur 2010). Ces écrits postulent que l'être humain est naturellement prédisposé à l'anarchisme : ce dernier ferait partie de l'essence humaine. Il constituerait une sorte d'état naturel de la société avant que des individus commencent à concentrer du pouvoir et à créer des positions de domination sociale et d'autorité. À l'inverse, en revendiquant son appartenance au poststructuralisme, le postanarchisme affirme que l'anarchisme est le produit d'une société, d'une époque, d'une culture particulière et qu'il n'a pas d'existence en soi.

- *Anarchisme « mode de vie » et micro-émancipations poststructuralistes*

L'anarchisme « mode de vie » fait l'objet des mêmes critiques que les micro-émancipations : certains considèrent que cette forme de résistance est totalement illusoire car elle n'a aucun effet sur les rapports de domination. Elle permet aux individus de mieux supporter l'oppression en leur donnant l'illusion d'y résister. Lorsqu'un trop grand nombre de personnes rejoint la lutte et qu'elle devient problématique pour le système en place, celui-ci peut réagir de deux façons : soit il intervient pour réprimer le mouvement – c'est le cas, par exemple, des interventions policières dans les ZAD (Ibáñez 2014) ; soit il incorpore la résistance, il absorbe les critiques qui lui sont adressées, renforçant ainsi son pouvoir – c'est le cas, par exemple, de la récupération par le capitalisme de la consommation bio et vegan. Au final, si aucune autorité n'intervient, c'est que ces actions ne menacent pas le système : au contraire, elles servent de soupape de décompression à ses opposants et leur permettent d'accepter plus facilement le *statu quo*. C'est pourquoi, pour un certain nombre de militants, s'en tenir à l'anarchisme « mode de vie » est dangereux : il conduit au retrait de l'individu dans sa sphère privée où il se complaît dans sa satisfaction personnelle à ne pas participer au système (Gee 2003). Ce faisant, il fragilise la lutte politique indispensable au changement social et au renversement des rapports de domination. Il est indissociable de la participation citoyenne aux luttes sociales (Ibáñez 2014).

L'anarchisme entretient donc des liens étroits avec le poststructuralisme, ce qui rend d'autant plus pertinente sa mobilisation dans cette recherche.

*

**Cette première partie présentait l'anarchisme social. Parmi les éléments théoriques qui y ont été exposés, ceux qui seront spécifiquement mobilisés dans la suite de l'analyse sont les suivants :**

- **Les caractéristiques des organisations anarchistes (elles sont volontaires, fonctionnelles, temporaires et de petite taille) et plus particulièrement celles qui relèvent de l'anarchisme social (solidarité, entraide, réciprocité…) ;**
- **La notion d'anarchisme « extramuros », c'est-à-dire qui ne se revendique pas comme tel ;**
- **La centralité de l'action et de l'expérimentation ;**
- **La notion de leadership anarchiste, qui est 1) distribué ; 2) temporaire et ciblé ; 3) au service de l'intérêt du groupe.**
- **Les outils managériaux adaptés aux organisations anarchistes.**

## 2. Pertinence du cadre théorique de l'anarchisme

### 2.1. Organisations anarchistes et collectifs de travailleurs non subordonnés : mise en perspective

➢ *Points communs*

Les recherches sur l'anarchisme sont rares en sciences de gestion et s'intéressent généralement aux mouvements sociaux (Land et King 2014 ; Sutherland, Land et Böhm 2014), c'est-à-dire aux expérimentations qui émergent dans la sphère politique. Or, l'anarchisme offre un cadre d'analyse propice à l'étude des collectifs comme *Bien Fait Pour Ta Com'* qui émergent dans la sphère économique. En effet, on peut leur appliquer les caractéristiques des organisations anarchistes évoquées dans la sous-partie précédente (Ward 1966) :

- La participation est volontaire : c'est bien la dynamique dans laquelle s'inscrit *Bien Fait Pour Ta Com'* qui s'attache à ce que chacun puisse s'investir ou non en fonction de ses priorités, intérêts et disponibilités.
- L'organisation est fonctionnelle et temporaire : grâce au mode projet, chaque groupe de travail est créé pour réaliser une mission définie et se dissout une fois le projet terminé ; quant aux pôles, ils ont une fonction précise et évoluent régulièrement au gré des besoins.
- Elle est de petite taille : l'effectif réduit – quinze personnes – rend possible la démocratie directe.

Le collectif présente également des caractéristiques propres aux organisations anarchistes sociales :

- Le mutualisme : la solidarité, la réciprocité ou encore la coopération font partie des valeurs autour desquelles le groupe est structuré.
- L'anti-capitalisme : le positionnement commercial du collectif (transition, économie sociale et solidaire), ainsi que l'adhésion au modèle coopératif basé sur la propriété collective de l'outil de travail, s'inscrivent dans un cadre de pensée anti-capitaliste. Pour autant, cela n'est pas clairement affirmé par l'ensemble des membres et ceux-ci sont parfois obligés de faire certaines concessions afin de s'adapter à leur environnement : il est impossible de s'extraire entièrement du système dominant.
- Importance de la démocratie directe, de l'auto-gestion : elles sont au cœur du fonctionnement du collectif. Surtout, elles ne constituent pas uniquement un *moyen* au service de la performance organisationnelle, mais une fin en soi (Parker *et al.* 2014a). Comme le souligne un membre, « l'important, c'est pas la destination mais le chemin ».
- Importance des règles et procédures : faute d'une autorité hiérarchique qui tranche les questions sujettes à débat et coordonne le travail, les organisations doivent

mettre en place une multitude de règles et de procédures afin de réguler le fonctionnement du collectif et assurer la production – c'est ce que montre *Bien Fait Pour Ta Com'*. Cela ne signifie pas que ces règles sont figées : l'organisation anarchiste étant dynamique, elles évoluent au gré des arrivées et départs des participants, ainsi que des négociations internes.

Seul un membre a eu une expérience d'organisation alternative dans le passé. Le terme d'anarchisme n'a jamais été évoqué, à l'exception d'une personne :

> ***« Je suis anarchiste depuis que j'ai six ans. Cette volonté de n'avoir ni dieu ni maître, elle date de l'époque où je suis rentré à l'école primaire. »***

Comme dans l'ONG étudiée par Daniel King et Chris Land (2014), les notions de coopération, d'horizontalité et de non-hiérarchie sont davantage utilisées, probablement du fait de la forte connotation négative de l'anarchisme, associé à tort à l'action violente, à la désorganisation voire au chaos (Jourdain 2013 ; White et William 2014). Néanmoins c'est bien d'anarchisme dont il s'agit – un anarchisme « extramuros », qui ne se revendique pas comme tel (cf. sous-partie précédente). *Bien Fait Pour Ta Com'* montre donc que l'anarchisme peut tout aussi bien être utilisé pour l'analyse d'organisations dans la sphère productive et dans le monde du travail que dans l'analyse des mouvements sociaux.

- *Des laboratoires d'expérimentation sociale*

La contingence et la centralité de l'expérimentation chères au mouvement anarchiste aident à comprendre la façon dont les travailleurs non subordonnés se projettent dans leur collectif. Ce dernier est perçu comme un laboratoire où sont testées les modalités de travail et de relations professionnelles. Pour rappel, c'est ce dont témoignent les membres eux-mêmes (cf. chapitre I) :

> ***« Après tout on est encore en train de construire le bateau, de mettre les engrenages en place. »***
>
> ***« Ce qu'on fait est assez unique : on n'a pas la moindre idée… on est des explorateurs en fait, on sait pas si on va découvrir les Indes, l'Amérique, ou que la Terre est plate. »***
>
> ***« Après, tout ça n'est pas forcément quelque chose à entériner dans le marbre, qui aboutirait à quelque chose de figé : il y a encore des trucs en interrogation sur les valeurs profondes, ce qu'on a envie de faire et la manière dont on a envie de le faire. Je dis toujours : l'important c'est pas la destination, c'est le chemin. »***

L'affirmation que « l'important n'est pas la destination, mais le chemin » est caractéristique de l'anarchisme. Dans une organisation anarchiste, ce qui compte, c'est le processus, la dynamique, par lesquels les membres réinventent régulièrement leur fonctionnement au gré des opportunités, des difficultés rencontrées et de l'implication des uns et des autres. Les règles et procédures sont susceptibles d'évoluer pour mieux répondre aux besoins changeants. L'objectif n'est pas de façonner une structure définitive, « d'aboutir à quelque

chose de figé », où toute forme de pouvoir serait abolie, mais plutôt d'encadrer ce pouvoir, de le contenir autant que possible, pour qu'il ne débouche pas sur des formes de domination et afin que chacun puisse s'émanciper. Cela implique des tensions et le collectif n'est pas à l'abri des dérives, notamment en termes de spécialisation et de concentration du pouvoir, toutefois il s'efforce de les limiter.

- *La tension entre l'individu et le collectif*

L'anarchisme social accorde beaucoup d'importance à l'autonomie individuelle, à la singularité de l'individu, à son identité et à ses aspirations personnelles (Ibáñez 2014). En même temps, il promeut les valeurs d'entraide, de solidarité et de mutualisme. *Bien Fait Pour Ta Com'* montre bien comment ces deux éléments – l'individuel et le collectif – entrent en tension dans un groupe de travailleurs non subordonnés et comment cette tension peut être intégrée à son fonctionnement. En fait, elle ne doit pas être considérée comme un obstacle à la constitution des collectifs anarchistes, mais comme une tension fondatrice de leur modèle organisationnel, inhérente à celui-ci. C'est ce qui en fait des laboratoires d'expérimentation sociale, des organisations dynamiques, en constante évolution, en constant questionnement.

## 2.2. Penser un leadership anarchiste

- *Un leader n'est pas nécessairement un chef*

Pour commencer, rappelons que le leader ne doit pas être confondu avec le supérieur hiérarchique et donc qu'une organisation qui rejette le second ne rejette pas forcément le premier. Un chef peut exiger directement des comportements de la part des membres, sans que leur adhésion à ces ordres soit nécessaire. Un leader, au contraire, n'a pas besoin d'être en situation de supériorité formalisée car son influence est considérée comme légitime et acceptée (Blom et Alvesson 2015). C'est un « moteur », il insuffle une dynamique. Dans les organisations traditionnelles, les leaders sont souvent aussi les chefs, mais les organisations anarchistes comme *Bien Fait Pour Ta Com'* montrent que cela n'a pas à être nécessairement le cas.

On retrouve au sein de BFPTC toutes les caractéristiques du leadership anarchiste :

- Le leadership est distribué, partagé : grâce au mode projet et aux pôles, tous les membres peuvent potentiellement prendre le leadership à un moment donné sur une mission ou sur une fonction support. Le transfert de compétences favorise ce partage du leadership.
- Il est temporaire et ciblé : un individu n'est leader que sur un projet ciblé, dont la durée est déterminée. De même, sur les fonctions support, les individus se

positionnent temporairement sur une activité ciblée (par exemple, la comptabilité). De cette façon, la prise de pouvoir n'est jamais définitive et toujours circonscrite.

- Il est au service de l'intérêt du groupe : les leaders temporaires se positionnent sur des projets qui rapportent du chiffre d'affaires ou sur des pôles qui assurent le bon fonctionnement d'ensemble ; le leadership émerge au gré du contexte et des besoins. Un groupe coordination s'assure de la cohérence globale de la dynamique collective.

On pourrait avancer que ce leadership ciblé et ponctuel consiste à créer des « zones de hiérarchie temporaire », c'est-à-dire des espaces où une hiérarchie éphémère est tolérée pour coordonner l'action collective. Cette notion fait écho à celle de « zone d'autonomie temporaire » (*temporary autonomous zones* – TAZ) qui renvoie aux expérimentations sociales parvenant à se soustraire ponctuellement au système dominant (Bey 1997 ; cf. sous-partie précédente). La « zone de hiérarchie temporaire », à l'inverse, consiste à rétablir ponctuellement la hiérarchie au sein de ces expérimentations.

- *Leadership formel et informel*

L'analyse de *Bien Fait Pour Ta Com'* suggère que, lorsque l'on s'intéresse aux organisations anarchistes, deux types de leadership doivent être repérés et encadrés.

D'une part, il existe un leadership formel, reconnu par les membres, et qui doit être distribué. Il est souvent rejeté par les mouvements sociaux se revendiquant de l'anarchisme parce qu'il induirait des rapports de domination (cf. sous-partie précédente). *Bien Fait Pour Ta Com'* montre qu'il constitue au contraire un outil efficace pour diluer le pouvoir. La reconnaissance du leadership permet d'admettre l'existence des relations de pouvoir et de mieux les encadrer ; elle évite l'apparition de structures de domination informelles. De cette façon, le groupe passe à l'action en s'appuyant sur des éléments moteurs, tout en s'assurant que leur influence soit ciblée et à durée déterminée. Par ailleurs, la distribution du leadership soulage les travailleurs qui, autrement, se trouvent systématiquement dans les positions de leaders et dont l'engagement important peut être source d'épuisement.

D'autre part, il existe un leadership informel, moins visible, exercé par les membres ayant accès à des informations importantes ou à l'aise à l'oral. La coordination et la facilitation permettent de l'encadrer. Pour rappel, la coordination désigne les activités assurant la transmission de l'information en interne. Sachant que l'information est source de pouvoir (Freeman 1972), elle est indispensable pour éviter la maîtrise par un leader informel d'une zone d'incertitude liée à la détention d'informations cruciales (Crozier et Friedberg 2011) (cf. chapitre III). Quant à la facilitation, elle inclut des techniques destinées à aider un groupe à identifier et résoudre ses problèmes, ainsi qu'à prendre des décisions (Schwarz 2005). Elle permet d'organiser et d'animer les temps collectifs (réunions diverses, séminaires de travail). Elle est indispensable afin que chacun puisse s'exprimer et qu'aucun leader charismatique n'impose ses idées aux autres. Malgré leur importance, les fonctions de

coordination et de facilitation sont généralement négligées dans la littérature critique (Ward 1966 ; Freeman 1972 ; Land et King 2014 ; Sutherland, Land et Böhm 2014).

- *Le leadership ne réduit pas nécessairement l'autonomie*

Selon certains chercheurs critiques (Blom et Alvesson 2015), le leadership réduit l'autonomie des suiveurs car il implique leur soumission plus ou moins volontaire et consciente à la perception de la réalité diffusée par le leader, restreignant de ce fait la diversité des modes de pensée et d'action (Blom et Alvesson 2015) (cf. figure du leader, chapitre III). Cependant, lorsqu'il est anarchiste, le leadership ne semble pas réduire l'autonomie.

Premièrement, le leadership anarchiste n'entrave pas l'autonomie individuelle des membres : chacun s'investit comme il le souhaite, quand il le souhaite, sur les projets qui l'intéressent. Lorsqu'un membre participe à un projet coordonné par l'un de ses pairs, il consent nécessairement à l'influence du leader et accepte un certain nombre de contraintes. Mais l'autonomie ne signifie pas l'absence de contraintes : elle désigne la capacité d'un individu à les gérer. Cela est possible avec le leadership anarchiste qui laisse chacun choisir celles auxquelles il se soumet.

Deuxièmement, il permet, si la rotation des tâches est effective, de donner un pouvoir d'influence à des individus habituellement écartés des instances de décision, en particulier les individus moins charismatiques et moins sûrs d'eux. Par conséquent, il augmente leur capacité d'auto-détermination et leur autonomie.

Enfin, ce leadership, parce qu'il rend la répartition du pouvoir plus visible et donc plus contrôlable, assure le bon fonctionnement démocratique du groupe et l'exercice d'une réelle autonomie collective qui ne dissimule par des structures hiérarchiques informelles. Il ne solutionne pas entièrement l'inégale influence des membres : il la limite.

Par contre, la pratique du leadership anarchiste doit être impulsée collectivement et non être mise en place par une poignée d'individus. Sinon, comme pour l'*empowerment* (cf. chapitre II), le pouvoir reste entre leurs mains car ce sont eux qui choisissent ou non d'avoir recours à ces pratiques et ils peuvent décider à tout moment de faire marche arrière (Boje et Rosile 2001).

### 2.3. Facilitation et coordination : deux fonctions cruciales

La coordination et la facilitation sont des fonctions cruciales dans les organisations anarchistes car elles limitent le pouvoir exercé par les membres ayant accès à des informations importantes ou à l'aise à l'oral et qui parviennent à faire entendre leur voix lors des débats. En même temps, elles doivent faire l'objet d'une vigilance particulière parce qu'en régulant les pouvoirs, elles deviennent elles-mêmes sources de pouvoir. Ceux qui les maîtrisent le mieux peuvent potentiellement exercer une influence importante. La

connaissance des outils d'organisation démocratique par certains individus peut alors se retourner contre l'organisation démocratique.

La fonction de coordination est source de pouvoir de par sa fonction essentielle de partage de l'information. Les individus qui s'en chargent sont les mieux informés et détiennent la vision la plus globale du fonctionnement du groupe. Ils peuvent, de façon plus ou moins consciente, trier les informations à partager et les transmettre de façon à orienter l'opinion collective dans la direction qui leur convient. Une attention toute particulière doit être prêtée à la qualité de la transmission de l'information.

Du côté de la facilitation, un bon facilitateur peut, de façon plus ou moins volontaire, orienter le débat de façon à ce qu'il converge, là aussi, dans la direction qui lui convient. Le pouvoir de fixer l'ordre du jour, de prioriser les thèmes évoqués, de donner et couper la parole, de laisser les participants s'exprimer plus ou moins longtemps sur un sujet ou encore de trier et synthétiser les idées lui confère une grande influence. Il peut « entamer l'autonomie des membres en dévoyant les pratiques démocratiques » (Freeman 1972). Le collectif doit être conscient de ces potentielles dérives et veiller à ce que la facilitation soit tournante. Cela implique le transfert de compétences car il n'est pas aisé d'animer une réunion. Un facilitateur insuffisamment formé risquerait de mal maîtriser le groupe et de laisser les fortes personnalités reprendre le pouvoir. Un équilibre doit être trouvé entre rotation et qualité de la facilitation (Freeman 1972).

### 2.4. Subvertir le mode projet

L'organisation anarchiste peut subvertir le mode projet, outil du management mainstream par excellence et décrié par les auteurs critiques (Asquin *et al*. 2010 ; Fleming 2014).

Le mode projet s'est progressivement imposé comme l'idéal d'organisation et de réussite. Il est devenu le mode de pensée et d'action dominant dans tous les aspects de la vie. Il véhicule le mythe de l'action heureuse, libre et exaltante (Boutinet 1993). L'individu-entrepreneur « autonome », « léger », « mobile » et « nomade » de la gouvernementalité néolibérale se caractérise aussi par sa capacité à construire sa carrière de projets en projets au gré des rencontres et des opportunités (Boltanski et Chiapello 2011).

Comme l'autonomisation du travail, le mode projet est souvent considéré comme une forme invisible et pernicieuse d'aliénation. L'implication dans une équipe soudée autour d'un objectif commun implique un fort investissement émotionnel qui exacerbe les tensions interindividuelles. L'énergie générée par l'engouement pour le défi à relever conduit au surinvestissement et à l'épuisement professionnel. L'atteinte des objectifs devient un impératif incontrôlable qui justifie toutes les dérives en termes de conditions et de temps de travail. Peu importe quand et comment les tâches ont été réalisées, pourvu que le projet soit terminé (Asquin *et al*. 2010 ; Fleming 2014). Face à la pression, toute baisse de régime est impossible car la réussite du projet dépend de l'investissement de chacun. Au final, la solidarité de l'équipe cache souvent des formes de pression entre pairs. Les réunions de suivi

durant lesquelles l'état d'avancement est vérifié sont autant de moments de surveillance mutuelle (Asquin *et al.* 2010 ; Mazmanian, Orlikowski et Yates 2013).

Ces risques sont d'autant plus présents dans un collectif de travailleurs non subordonnés qu'il n'existe aucune limite légale au temps de travail. Afin que la solidarité et la coopération qui lient les membres ne mènent pas au surinvestissement intellectuel et émotionnel ou à des formes d'auto-surveillance, une vigilance collective régulière est fondamentale pour que chacun prenne soin de lui-même et de ses collègues.

Mais l'étude de *Bien Fait Pour Ta Com'* montre également que le mode projet est un outil intéressant au service de l'anarchisme. Il fait écho à l'un de ses principes phares, celui que les organisations doivent être fonctionnelles et temporaires. Il rend possible la dissolution du pouvoir entre des responsables changeants qui ne concentrent du pouvoir que sur un projet déterminé, pour une durée déterminée. Il évite que des fonctions ou des activités soient maintenues dans l'organisation par habitude ou parce qu'elles servent de repère identitaire aux personnes qui s'en chargent. C'est ce que l'on constate dans un certain nombre d'organisations traditionnelles : la préservation de ces fonctions et activités devient une fin en soi alors que cela ne sert pas les objectifs initiaux. Le mode projet protège partiellement de ces dérives puisque l'équipe se dissout une fois le projet terminé. Associé au leadership anarchiste, il empêche la formalisation d'un fonctionnement organisationnel figé qui cristalliserait des positions sociales et des rapports de domination.

Ainsi le mode projet peut tout à fait être subverti pour en faire un outil alternatif s'il s'accompagne d'une vigilance collective quant à ses dérives potentielles.

### 2.5. L'importance du projet politique

De façon plus générale et pour terminer, le point de vue de l'anarchisme social est fondamental pour politiser l'étude des organisations de travail coopératives. Il invite à ne pas oublier la dimension critique et émancipatrice qui sous-tend la recherche de formes alternatives de travail. Cette dimension politique est présente au niveau du positionnement et au niveau des pratiques des organisations. Concernant le positionnement, elle renvoie aux objectifs poursuivis, aux valeurs défendues, comme la notion de transition ou les principes de coopération et de co-traitance dans le cas de *Bien Fait Pour Ta Com'*. Concernant les pratiques, elle renvoie au modèle organisationnel adopté : le principe que personne n'est irremplaçable (premier enjeu), grâce auquel chacun s'investit lorsqu'il le souhaite, ne constitue pas un moyen pour les membres de faire passer leur intérêt individualiste avant le collectif. De même, les techniques adoptées pour s'assurer que personne ne concentre le pouvoir (deuxième enjeu) n'ont pas pour unique but de favoriser la flexibilité ou la performance. Même si le terme d'anarchisme n'est pas employé, ces modes de fonctionnement témoignent d'une ambition politique de rejet de la subordination et des relations de domination qui correspond aux aspirations du mouvement anarchiste.

On retrouve l'idée, développée dans la première partie du chapitre, que les micro-émancipations ne sont pas toujours dépolitisées et déconnectées des luttes sociales plus globales. L'expérience de collectifs comme *Bien Fait Pour Ta Com'* indique que la micro-émancipation peut :

- Avoir lieu dans un cadre collectif ;
- S'accompagner d'une conscience des rapports de domination à l'œuvre dans la société et au sein des organisations qui la composent ;
- Être connectée à des aspirations plus larges au changement sociétal ; c'est ce que montrent l'inscription de *Bien Fait Pour Ta Com'* dans le réseau inter-CAE, sa volonté de partager son expérience et de prouver qu'il est possible de mettre en pratique des modèles organisationnels alternatifs.

## 3. Quelques préconisations managériales

On peut conclure ce chapitre en proposant une liste de conseils pour aider des collectifs de travailleurs non subordonnés à se structurer de façon non hiérarchique. Comme le souligne David Graeber (2018), ce ne sont pas des prescriptions mais des contributions, des propositions à leur disposition. Elles prennent la forme de trois principes généraux, de règles organisationnelles et d'outils.

- Trois principes généraux :
    - Une organisation anarchiste n'implique pas l'absence de règles : au contraire, une multitude de règles et de procédures sont nécessaires afin que le groupe ne dépende pas d'un supérieur hiérarchique pour trancher les questions sujettes à débat et coordonner le travail. Elles doivent être formalisées dans des documents validés par les membres (investissement minimal requis, co-traitance, modalités d'intégration des nouveaux, organisation du travail productif…).
    - Le collectif doit s'organiser de sorte que personne ne devienne irremplaçable.
    - Le collectif doit s'organiser de sorte que personne ne concentre le pouvoir.
- Règles organisationnelles :
    - Recourir au mode projet (si l'activité est discontinue) ou à la rotation des tâches (si l'activité est continue) sur les fonctions de production et sur les fonctions support ;
    - Pratiquer le transfert de compétences, en particulier sur des fonctions clefs comme le démarchage ;
    - Mettre en place une fonction de coordination, *a minima* pour assurer la transmission de l'information et éviter une prise de pouvoir liée à la détention d'informations importantes ;
    - Recourir à la facilitation pour animer les temps collectifs et éviter la prise de pouvoir par des leaders informels charismatiques ;

    - Éventuellement, dédier une partie des revenus à la rémunération des fonctions support, pour faire face à l'inégal investissement des membres.
- Outils : se constituer une « boîte à outils » du management alternatif : outils de délibération collective (sous-groupes de personnes moins influentes, *break-out*, techniques de facilitation et d'animation...), outils d'intelligence collective (brainstorming, méthode des six chapeaux…) et outils de décision collective (élection sans candidat, gestion au consentement…).

# Synthèse du chapitre IV

La première partie du chapitre discutait la notion d'autonomie et nuançait la proximité entre la figure du travailleur non subordonné et celle de l'individu-entrepreneur néolibéral soulignée dans le chapitre précédent. On peut retenir les grandes idées suivantes :

- Les micro-émancipations sont des émancipations locales, temporaires et ciblées ; elles consistent à résister aux formes de pouvoir dominantes en se créant des zones d'autonomie malgré la persistance des structures de domination. Elles sont moins visibles et moins grandioses que les émancipations systémiques, sociétales, revendiquées par la Théorie Critique et le néo-marxisme.
- Malgré l'omniprésence de la figure néolibérale de l'individu-entrepreneur, les travailleurs non subordonnés en CAE parviennent à conquérir des zones d'autonomie à travers des micro-émancipations : possibilité de dire non à un client, de replacer ses valeurs au cœur de son activité professionnelle, de subordonner ponctuellement le temps de travail au temps hors travail…
- Ces micro-émancipations ont parfois un prix (un volume horaire plus important, un revenu en baisse…) et incluent des contradictions, mais ces limites ne sont pas toujours vécues comme problématiques : tout dépend de la sensibilité de chacun. L'autonomie est une expérience subjective.
- Le caractère subjectif de l'autonomie ne doit pas faire oublier les rapports de domination à l'œuvre dans la société. Les recherches sur les micro-émancipations sont critiquées car elles valoriseraient des formes de résistance individuelles et éparses, n'ayant aucun effet sur les systèmes de domination en place. Pourtant, elles n'excluent pas des connexions avec des luttes collectives et sociétales. La recherche de l'autonomie individuelle peut s'accompagner d'une réflexion plus globale sur le fonctionnement de la société et de la recherche d'émancipations collectives. C'est ce qu'indiquent les témoignages des entrepreneurs-salariés interrogés ainsi que l'expérience collective de *Bien Fait Pour Ta Com'.*

La deuxième partie du chapitre élargit la discussion sur l'autonomie, fil conducteur de la thèse, à la thématique de l'anarchisme, pour enrichir la réflexion sur le modèle organisationnel de *Bien Fait Pour Ta Com'*. En sciences de gestion, les recherches sur l'anarchisme sont rares et s'intéressent davantage aux mouvements sociaux qu'au monde du travail. On peut retenir les grandes idées suivantes :

- L'anarchisme désigne l'absence de gouvernement, d'autorité hiérarchique, mais il n'ambitionne pas d'abolir tous les rapports de pouvoir : il cherche à les encadrer afin qu'ils ne débouchent pas sur des relations de domination.
- L'autonomie est fondatrice de la pensée anarchiste : toute organisation sociale est conçue de sorte de ne pas entraver l'autonomie individuelle et de sorte d'assurer

l'exercice d'une autonomie collective. L'autonomie constitue le pendant, dans la sphère organisationnelle, de la liberté dans la sphère politique.

- L'anarchisme ne propose aucune théorie générale. Ancré dans le présent, il s'appuie d'abord sur les pratiques et expérimentations de terrain. Cette démarche correspond bien à l'enquête inductive et ethnographique menée dans la thèse. En outre, il entretient des liens étroits avec le poststructuralisme, ce qui rend d'autant plus pertinente sa mobilisation dans cette recherche.
- Les collectifs anarchistes peuvent s'appuyer sur des outils d'intelligence collective (brainstorming, méthode des six chapeaux…), de délibération collective (sous-groupes de personnes moins influentes, *break-out*, facilitation et animation...) et de décision collective (élection sans candidat, gestion au consentement…).

L'anarchisme constitue un cadre intéressant d'analyse des collectifs de travailleurs non subordonnés, notamment sur les points suivants :

- La contingence et la centralité de l'expérimentation chères au mouvement anarchiste permettent de comprendre la façon dont les travailleurs non subordonnés se projettent dans leur collectif : ce dernier est perçu comme un laboratoire où sont testées des modalités de travail et de relations professionnelles.
- Lorsque l'on s'intéresse aux organisations anarchistes, deux types de leadership doivent être repérés et encadrés. Le premier, le leadership formel, est reconnu par les membres et doit être distribué. Le second, le leadership informel, moins visible, est exercé par les membres ayant accès à des informations importantes ou qui sont à l'aise à l'oral ; il doit être limité grâce à la coordination et la facilitation.
- On pourrait avancer qu'un modèle organisationnel comme celui de *Bien Fait Pour Ta Com'* consiste à créer des « zones de hiérarchie temporaire », c'est-à-dire des espaces où une hiérarchie éphémère est tolérée pour coordonner l'action collective. Cette notion fait écho à celle de « zone d'autonomie temporaire » dans l'anarchisme.
- Coordination et facilitation sont des fonctions cruciales dans les organisations anarchistes mais aussi des sources potentielles de pouvoir qui doivent faire l'objet d'une vigilance collective et qui ont été peu explorées.
- Le mode projet, outil du management mainstream par excellence, peut être subverti pour en faire un outil anarchiste. Il permet de ne confier le pouvoir à des leaders que sur un objet déterminé, pour une durée déterminée.
- Le point de vue anarchiste est essentiel pour politiser l'étude des organisations de travail coopératives. Il invite à ne pas oublier la dimension critique et émancipatrice qui sous-tend la recherche de formes alternatives de travail. On retrouve l'idée, développée dans la première partie du chapitre, que les micro-émancipations peuvent être collectives et qu'elles ne sont pas toujours déconnectées d'une conscience politique et des luttes sociales plus globales.

Le chapitre s'achève par une liste de conseils pour aider des collectifs de travailleurs non subordonnés à se structurer de façon non hiérarchique.

# CONCLUSION

Cette thèse contribue aux réflexions critiques sur l'autonomie et le travail en se plaçant sous le prisme encore peu exploré du travail non subordonné en coopérative d'activité et d'emploi (CAE). Elle s'intéresse à la façon dont cette autonomie peut être exercée au niveau individuel et collectif dans un système néolibéral caractérisé par la figure de l'individu-entrepreneur.

Les chapitres de cette thèse s'achèvent tous par une synthèse que le lecteur est invité à (re)lire s'il souhaite avoir une vue d'ensemble du travail réalisé. Cette conclusion reprend les réponses apportées à la problématique, puis elle présente trois contributions supplémentaires ; elle s'achève par quelques pistes de recherches futures.

# 1. Réponse à la problématique

La problématique est la suivante : **dans quelle mesure la non subordination permet-elle aux travailleurs en CAE de conquérir de l'autonomie individuelle et collective dans un système néolibéral caractérisé par la figure de l'individu-entrepreneur ?**

## 1.1. Concernant l'autonomie individuelle

Pour étudier l'autonomie individuelle des entrepreneurs-salariés de la CAE *Grands Ensemble,* la thèse s'est penchée sur le travailleur non subordonné en tant que figure. « La figure est une abstraction de la réalité, une réduction à l'essentiel » (Pesqueux 2012, 30) qui permet d'appréhender le monde. Elle renvoie à des caractéristiques censées être communes à un ensemble d'individus regroupés sous une même appellation : le leader, l'entrepreneur, l'innovateur, l'actionnaire, le client etc. Sa fonction est de « faire apparaître l'invisible, de le représenter » (ibid.).

- *Diversité et limites de l'autonomie individuelle*

Lorsqu'on étudie la figure du travailleur non subordonné en CAE, l'autonomie apparaît comme :

- Une aspiration des entrepreneurs-salariés qui rejettent la subordination ;
- Une expérience individuelle qui prend trois formes : l'autonomie dans la réalisation du travail, l'autonomie dans le positionnement du travail et l'autonomie par le collectif ;
- Une expérience qui est liée au rapport de force dont dispose le travailleur face à son donneur d'ordre. Ce rapport de force dépend de ses compétences individuelles (savoir-faire, démarche commerciale, réseau) et de son secteur d'activité (la quantité de demande de travail varie d'un secteur à l'autre).

L’autonomie dans la réalisation du travail

Elle renvoie à la possibilité de choisir *comment* on travaille et *quand* on travaille. D’une part, le travailleur choisit, à chaque mission, sa méthode de travail et les ressources qu'il va mobiliser. D’autre part, il organise son temps comme il le souhaite : il décide de ses horaires et de ses moments de repos.

Cette autonomie rencontre plusieurs obstacles. Premièrement, elle est restreinte par les spécifications d’exécution données par le client et par les horaires et deadlines convenus avec (ou imposés par) celui-ci. Ensuite, la possibilité de choisir quand on travaille semble limitée au regard de la précarité financière de nombreux entrepreneurs-salariés : pouvoir choisir ses horaires n'a pas de sens si l’on travaille sans relâche pour subvenir à ses besoins. En outre, certains semblent avoir du mal à exercer effectivement leur autonomie car leur implication personnelle est telle qu’ils ne parviennent pas à prendre de la distance par rapport à leur activité. Ces situations peuvent potentiellement dériver vers une véritable auto-exploitation. Enfin, les activités hors travail, même si elles s’avèrent reposantes et épanouissantes, semblent parfois être exercées par défaut, en l’absence d’opportunité de travail rémunéré.

L’autonomie dans le positionnement du travail

Le travailleur non subordonné propose ses biens ou ses services à des clients. Il doit mettre en place une démarche commerciale, par laquelle il détermine le positionnement de son activité. Ce positionnement est source d’autonomie : il permet de choisir *pour quoi* on travaille (buts poursuivis, ambitions), *sur quoi* on travaille (missions) et *pour qui* on travaille (clients).

L’autonomie dans le positionnement du travail rencontre plusieurs obstacles. La possibilité de choisir *pour quoi* on travaille est limitée par les contraintes de l'environnement : le travailleur ne peut pas toujours exercer le métier qu'il souhaite, en respectant toutes les valeurs qui lui tiennent à cœur. Il est obligé de s'adapter à la demande et aux pratiques de son secteur, de faire des compromis. La possibilité de choisir *sur quoi* et *pour qui* on travaille se heurte à la difficulté qu’ont certains entrepreneurs-salariés à trouver des contrats. Ce sont surtout ceux dont le carnet d'adresses et de commandes est bien rempli qui peuvent se permettre de choisir leurs missions et leurs clients. Pour les autres, la possibilité de refuser une mission demeure, mais ils y ont recours de façon beaucoup plus ponctuelle et ils doivent parfois accepter des missions « alimentaires ».

L’autonomie individuelle par le collectif

Les CAE se distinguent de la plupart des sociétés de portage salarial en ce qu'elles encouragent la mise en lien des travailleurs. L'objectif est de limiter leur isolement professionnel et d'impulser des coopérations. L'autonomie s'épanouit en effet dans la coopération, la complémentarité et l'interdépendance : celles-ci multiplient les opportunités de travail, favorisent l'entraide et le développement des activités des uns et des autres. Cette coopération passe par l’accès au réseau d’entrepreneurs et par la participation aux

activités collectives de la CAE. Les travailleurs trouvent ainsi des collègues avec qui collaborer ponctuellement ou dans la durée, notamment via des collectifs de production.

Cependant, pour s'inscrire dans une dynamique collective, les travailleurs doivent s'extraire de leur posture d'entrepreneur individuel, ce qui n'est pas simple puisqu'ils intègrent principalement la CAE pour développer leur propre activité. Ils doivent aussi sortir des relations de concurrence ; or la coopération est difficile dans les secteurs où la demande est faible et où la concurrence est rude. Par conséquent, l'appartenance à la CAE ne signifie pas d'emblée la fin de l'isolement.

- *Une autonomie qui semble illusoire*

Les nombreuses limites soulignées précédemment questionnent l'autonomie des travailleurs non subordonnés. Cette autonomie semble d'autant plus illusoire lorsque l'on met en perspective la figure du travailleur non subordonné avec celle de l'individu-entrepreneur néolibéral.

Concernant les traits caractéristiques des figures, plusieurs sont communs aux deux, comme la flexibilité, la prise d'initiative, la capacité à gérer son entreprise de soi et à réseauter. Du point de vue de l'autonomie, cette importante responsabilité individuelle pose question : un certain nombre de contraintes, loin de diminuer, sont désormais assumées par le travailleur seul (mise sous pression, auto-évaluation, contraintes horaires et d'exécution…). De plus, l'individualisme et la concurrence qui caractérisent l'individu-entrepreneur néolibéral s'avèrent aussi présents chez le travailleur non subordonné : chacun doit « se battre » pour trouver des missions – pour reprendre les termes utilisés par plusieurs entrepreneurs-salariés ; la concurrence est rude dans de nombreux secteurs et aboutit à des situations de précarité.

Concernant les situations qui conduisent les individus à incarner des figures, on remarque également de nombreuses similarités entre le travailleur non subordonné et l'individu-entrepreneur néolibéral. Au niveau sociétal, les éléments de contexte sont identiques : politiques de soutien à la création d'activité, flexibilisation externe du travail, diffusion du mode projet. En particulier, concernant la flexibilisation externe, on pourrait avancer que les deux figures permettent de la légitimer : l'irrégularité du travail et des horaires est moins liée à une aspiration des travailleurs qu'au système économique qui exige l'adaptation du temps de travail aux fluctuations du marché et de la production (Gorz 2004).
Par ailleurs, il semblerait que les entrepreneurs-salariés aient intégré les discours néolibéraux valorisant l'individu-entrepreneur qui sont diffusés dans de multiples situations d'apprentissage (système éducatif, monde de la formation et du coaching, monde de la recherche, médias) : la diffusion d'un langage connoté positivement autour de l'entrepreneuriat de soi et d'un langage connoté négativement autour du salariat traditionnel, structure leur perception de la réalité ; elle assure leur consentement à la gouvernementalité néolibérale.

Cette autonomie illusoire n'est pas surprenante si l'on se réfère à l'analyse de Michel Foucault. En effet, le système néolibéral n'a guère de penchant pour la liberté et l'autonomie. Contrairement au libéralisme qui crée de toutes pièces une liberté qu'il souhaite encadrer, le néolibéralisme ambitionne de fabriquer un sujet non pas autonome, mais qui se comporte conformément aux principes de marché.

- *L'importance des micro-émancipations*

Cette analyse de l'individu-entrepreneur néolibéral est problématique parce qu'elle réduit le travailleur à un sujet entièrement aliéné, auto-exploité, adhérent aveuglément aux discours sur l'autonomie. Or, les individus ne sont pas totalement passifs et assujettis à la gouvernementalité néolibérale. Plusieurs micro-émancipations peuvent être repérées dans le travail non subordonné :

- La possibilité pour le travailleur de dire « non » en dernier recours, de refuser d'exécuter une mission qui ne lui plaît pas ou de travailler pour un client avec qui il ne s'entend pas : elle constitue une échappatoire qui n'existe pas dans le salariat traditionnel.
- La possibilité de placer le respect de ses valeurs au cœur de son activité professionnelle.
- La possibilité de choisir ses horaires de travail : elle permet de s'émanciper temporairement de l'emprise de l'activité professionnelle sur le déroulement de la vie quotidienne, de résister à la subordination constante du temps hors travail aux exigences du temps de travail.

Ces micro-émancipations ont parfois un prix (un volume horaire plus important, un revenu en baisse…) et incluent des contradictions, mais ces limites ne sont pas toujours vécues comme problématiques : tout dépend des sensibilités de chacun. L'autonomie est une expérience subjective.

Le caractère subjectif de l'autonomie ne doit pas faire oublier les rapports de domination à l'œuvre dans la société. Les recherches sur les micro-émancipations sont critiquées car elles valoriseraient des formes de résistance individuelles, éparses, dépolitisées, n'ayant aucun effet sur les systèmes de domination en place. Pourtant, elles n'excluent pas des connexions avec des luttes collectives et sociétales. La recherche de l'autonomie individuelle peut s'accompagner d'une réflexion plus globale sur le fonctionnement de la société et de la recherche d'émancipations collectives. C'est ce qu'indiquent les témoignages des entrepreneurs-salariés interrogés ainsi que l'expérience collective de *Bien Fait Pour Ta Com'.*

### 1.2. Concernant l'autonomie collective

- *Au niveau de la CAE globale*

L'autonomie collective renvoie ici aux modalités de gouvernance démocratique de la coopérative, dans lesquelles est impliquée une partie des entrepreneurs-salariés. La participation à la gouvernance ne se limite pas aux instances de démocratie formelles et obligatoires statutairement (assemblées générales, conseils d'administration) : elle peut aussi passer par des groupes de travail ou des comités, des consultations, des modes alternatifs de prise de décision…

Elle a plusieurs limites : la vision coopérative du travail promue par la CAE n'est pas partagée par l'ensemble des entrepreneurs-salariés. Peu font partie d'un collectif et certains gardent une approche traditionnelle du travail, basée sur le principe de subordination. Seule une minorité participe activement à la vie démocratique de la structure ; pour les autres, le manque d'intérêt et le manque de temps à donner au collectif sont les deux motifs évoqués pour justifier l'absence d'implication. De plus, la CAE présente des dysfonctionnements symptomatiques de la dégénérescence coopérative : gestionnarisation de la structure au détriment du projet politique, appropriation du pouvoir par des experts gestionnaires et manque de transparence empêchant le débat démocratique, rôle consultatif et validatoire des instances démocratiques.

- *Au niveau des collectifs d'entrepreneurs-salariés*

L'autonomie collective renvoie ici aux modes de gouvernance horizontaux adoptés dans ces groupes qui fonctionnent comme des mini-entreprises auto-gérées à l'intérieur de la CAE. L'analyse s'est focalisée sur l'étude du modèle organisationnel de *Bien Fait Pour Ta Com'* et notamment sur la façon dont il intègre le double enjeu qui a émergé de l'enquête inductive (cf. chapitre I) : 1) tenir compte des formes d'autonomie individuelle dans le modèle organisationnel ; 2) s'organiser en l'absence de chef.

<u>Tenir compte des formes d'autonomie individuelle</u>

Pour tenir compte des formes d'autonomie individuelle, *Bien Fait Pour Ta Com'* s'organise selon le **principe que personne n'est irremplaçable**. Ainsi chacun peut décider ce sur quoi il s'engage et pendant combien de temps.

Au niveau des fonctions de production, ce principe est respecté via le mode projet qui assure une grande flexibilité. À chaque nouveau projet, une personne propose d'en être responsable et s'entoure d'une équipe pour le mener à bien. Les travailleurs ne s'engagent auprès de leurs pairs que sur un projet déterminé, sur une durée déterminée.

Au niveau des fonctions support (appelées « pôles »), le principe est respecté grâce au partage et à la rotation des tâches : les fonctions sont assurées par des petits groupes que

les membres rejoignent librement sans s'engager sur une durée très longue. Mais cela n'est pas toujours aisé : afin de s'assurer qu'aucun membre n'ait le monopole de l'expertise sur une activité et ne devienne irremplaçable, le transfert de compétences en interne est indispensable. Il limite la création d'une zone d'incertitude liée à l'expertise et donc le pouvoir du membre qui la détient (Crozier et Friedberg 2011).

Enfin, le fonctionnement du collectif est encadré par un certain nombre de règles et de procédures. De cette façon, il n'est pas dépendant d'un chef qui trancherait les questions sujettes à débat.

S'organiser en l'absence de chef

Pour s'organiser collectivement en l'absence de supérieur hiérarchique, *Bien Fait Pour Ta Com'* s'appuie sur le **principe que personne ne concentre le pouvoir**. L'objectif est qu'aucun membre ne devienne un « chef », c'est-à-dire n'acquière pas un pouvoir conséquent qui le place en situation de domination.

L'organisation en groupes projet et en pôles permet non seulement de s'assurer que personne ne devienne irremplaçable (premier enjeu), mais aussi de diluer le pouvoir entre des leaders tournants. Cette technique de décentralisation du pouvoir concerne le leadership *formel* qui fait partie intégrante du fonctionnement de l'organisation.

Concernant le leadership *informel,* exercé par les membres ayant accès à des informations importantes ou qui sont à l'aise à l'oral, le collectif s'appuie sur la coordination et la facilitation pour éviter la concentration du pouvoir. La coordination, gérée par deux ou trois personnes au sein d'un pôle, désigne l'ensemble des activités assurant la transmission de l'information en interne. Elle est indispensable afin d'éviter la maîtrise par un leader informel d'une zone d'incertitude liée à la détention d'informations importantes (Crozier et Friedberg 2011) : chacun doit pouvoir prendre une décision et agir en ayant pris connaissance de tous les éléments clefs sur le sujet. La transmission de l'information permet aussi aux membres et aux groupes de travail de se synchroniser, sans avoir à passer par un leader.

Quant à la facilitation, elle permet de structurer les temps collectifs (réunions diverses, séminaires de travail) et inclut la préparation et l'animation de ces temps. Elle empêche d'éventuels leaders charismatiques d'imposer les sujets de conversation et les chantiers qu'ils estiment prioritaires et de monopoliser la parole lors des réunions.

Limites

Cette forme d'autonomie collective a pour limite l'inégal investissement des membres : d'un côté, celui-ci est un élément fondateur du modèle organisationnel (personne n'est irremplaçable pour que chacun puisse s'engager quand il le souhaite). Mais de l'autre côté, il peut mettre à mal l'horizontalité de l'organisation et conduire à l'auto-exploitation des membres les plus investis. Cet inégal investissement peut prendre une tournure résolument individualiste si des membres privilégient leur activité individuelle sur l'activité collective ou s'ils adoptent des comportements de passagers clandestins (*freeriders*). Une autre limite est

le risque de précarité qui menace le collectif s'il n'a pas assez d'activité, et en particulier les membres dont l'investissement bénévole est important.

*

**Le tableau suivant synthétise les différentes formes d'autonomie dont les travailleurs non subordonnés en CAE font l'expérience, ainsi que leurs limites. C'est l'une des contributions de cette thèse car la littérature s'est principalement intéressée à l'autonomie dans le cadre du salariat subordonné traditionnel.**

Tableau n°12 : Diversité et limites de l'autonomie des travailleurs non subordonnés en CAE

| Formes d'autonomie | Niveau | Limites |
|---|---|---|
| **L'autonomie dans la réalisation du travail**<br>(quand et comment on travaille) | Individuel | - Spécifications d'exécution du client<br>- Auto-contrainte, auto-exploitation<br>- Précarité financière |
| **L'autonomie dans le positionnement du travail**<br>(pour quoi, sur quoi et pour qui on travaille) | | - Contraintes liées au secteur d'activité<br>- Précarité financière = missions alimentaires |
| **L'autonomie individuelle par le collectif** | | - Individualisme, concurrence<br>- Isolement professionnel |
| **L'autonomie collective : niveau de la CAE globale** | Collectif | - Vision traditionnelle des rapports de travail<br>- Manque d'implication dans la gouvernance, posture utilisatrice<br>- Dégénérescence coopérative |
| **L'autonomie collective : niveau des collectifs d'entrepreneurs-salariés** | | - Inégal investissement des membres<br>- Individualisme<br>- Précarité financière |

**Si les deux premières formes d'autonomie concernent potentiellement toutes les situations de travail non subordonné, qu'il soit exercé en CAE, en portage salarial ou sous le régime indépendant, les spécificités de la CAE se révèlent dans les formes suivantes, grâce à la coopération.**

### 1.3. Pertinence du cadre théorique de l'anarchisme

La discussion autour de l'autonomie, fil conducteur de la thèse, peut être élargie à la thématique de l'anarchisme, notamment pour enrichir la réflexion sur le modèle organisationnel de *Bien Fait Pour Ta Com'.* L'anarchisme désigne l'absence de gouvernement, d'autorité hiérarchique (Ward 1966 ; Land et King 2014). La tension entre l'autonomie individuelle et l'autonomie collective y est fondatrice : toute organisation sociale doit être conçue de sorte de ne pas entraver l'autonomie individuelle et de sorte d'assurer l'exercice d'une autonomie collective. L'autonomie constitue le pendant, dans la sphère organisationnelle, de la liberté dans la sphère politique.

- *Organisations anarchistes et collectifs de travailleurs non subordonnés : mise en perspective*

Les recherches sur l'anarchisme sont rares en sciences de gestion et s'intéressent généralement aux mouvements sociaux (Land et King 2014 ; Sutherland, Land et Böhm 2014). Or, l'anarchisme offre un cadre d'analyse propice à l'étude de collectifs comme *Bien Fait Pour Ta Com'.* En effet, on peut leur appliquer les caractéristiques des organisations anarchistes (Ward 1966) : la participation est volontaire ; l'organisation est fonctionnelle et temporaire ; elle est de petite taille pour permettre la démocratie directe. BFPTC présente également un certain nombre de caractéristiques propres aux organisations anarchistes sociales : le mutualisme, l'anti-capitalisme, l'importance de la démocratie directe, de l'auto-gestion, ainsi que des règles et procédures pour s'organiser en l'absence de supérieur hiérarchique. Comme beaucoup d'autres, le collectif pratique un anarchisme « extramuros », c'est-à-dire non conscientisé, qui ne se revendique pas comme tel (Ibáñez 2014 ; Land et King 2014). En outre, il est perçu par ses membres moins comme une organisation que comme un processus, une dynamique, un laboratoire où sont testées des modalités de travail et de relations professionnelles. Cela correspond bien à la contingence et la centralité de l'expérimentation chères au mouvement anarchiste. La friction entre l'individu et le collectif ne doit pas être considérée comme un obstacle à la constitution des collectifs anarchistes, mais comme une tension fondatrice de leur modèle organisationnel dynamique et expérimental.

- *Penser un leadership anarchiste*

L'étude de *Bien Fait Pour Ta Com'* aboutit à quelques pistes de réflexion sur la notion de leadership anarchiste. Celui-ci est 1) distribué, partagé entre tous les membres ; 2) ciblé et temporaire ; 3) au service de l'intérêt du groupe. Il évite ainsi la concentration du pouvoir dans les mains d'un individu ou groupe d'individus qui serviraient leur intérêt personnel.

L'analyse de *Bien Fait Pour Ta Com'* suggère que, lorsque l'on s'intéresse aux organisations anarchistes, deux types de leadership doivent être repérés et encadrés. D'une part, il existe un leadership formel, reconnu par les membres, et qui doit être distribué. Il est souvent rejeté par les mouvements sociaux se revendiquant de l'anarchisme parce qu'il induirait des rapports de domination (Freeman 1972 ; Western 2014). *Bien Fait Pour Ta Com'* montre qu'il constitue au contraire un outil efficace pour diluer le pouvoir. Il permet au groupe de passer à l'action en s'appuyant sur des éléments moteurs, tout en s'assurant que leur influence soit ciblée et à durée déterminée.

D'autre part, il existe un leadership informel, moins visible, exercé par les membres ayant accès à des informations importantes ou à l'aise à l'oral. Il peut être limité par la coordination qui désigne l'ensemble des activités assurant la transmission de l'information en interne ; elle est indispensable pour éviter la maîtrise par un leader informel d'une zone d'incertitude liée à la détention d'informations importantes (Freeman 1972 ; Crozier et Friedberg 2011). Le leadership informel peut aussi être limité par la facilitation qui consiste à organiser et structurer les temps collectifs ; elle est indispensable afin que chacun puisse s'exprimer et qu'aucun leader informel n'impose ses idées aux autres.

Enfin, contrairement à ce que considèrent certains chercheurs critiques (Blom et Alvesson 2015), le leadership ne réduit pas systématiquement l'autonomie des membres. Lorsque ce leadership est anarchiste, chacun s'investit comme il le souhaite, quand il le souhaite, sur les projets qui l'intéressent. La rotation des leaders peut donner un pouvoir d'influence à des individus habituellement écartés des instances de décision, en particulier les individus moins charismatiques et moins sûrs d'eux. Par conséquent, il augmente leur capacité d'auto-détermination et leur autonomie. Enfin, ce leadership, parce qu'il rend la répartition du pouvoir plus visible et donc plus contrôlable, assure le bon fonctionnement démocratique du groupe et l'exercice d'une réelle autonomie collective qui ne dissimule pas des structures hiérarchiques informelles.

- *Facilitation et coordination : deux fonctions cruciales*

La coordination et la facilitation sont donc des fonctions cruciales dans les organisations anarchistes car elles limitent le pouvoir exercé par les leaders informels. En même temps, elles doivent faire l'objet d'une vigilance particulière car en régulant les pouvoirs, elles deviennent elles-mêmes sources de pouvoir. Ceux qui les maîtrisent le mieux peuvent potentiellement exercer une influence importante. La connaissance des outils d'organisation démocratique par certains individus peut alors se retourner contre l'organisation démocratique.

- *Subvertir le mode projet*

L'organisation anarchiste peut subvertir le mode projet, outil du management mainstream par excellence et décrié par les auteurs critiques (Asquin *et al.* 2010 ; Fleming 2014). En effet, le mode projet fait écho à l'un des principes phares des organisations anarchistes, celui que les organisations doivent être fonctionnelles et temporaires. Il rend possible la dilution du pouvoir entre des leaders changeants qui ne concentrent du pouvoir que sur un projet déterminé, pour une durée déterminée. Il évite que des fonctions ou des activités soient maintenues dans l'organisation par habitude ou parce qu'elles servent de repère identitaire aux personnes qui les prennent en charge : en effet, l'équipe se dissout une fois le projet terminé. Associé au leadership anarchiste, le mode projet empêche la formalisation d'un fonctionnement organisationnel figé qui cristalliserait des positions sociales et des rapports de domination. Il peut donc tout à fait constituer un outil alternatif s'il s'accompagne d'une vigilance collective quant à ses dérives potentielles (Asquin *et al.* 2010).

- *L'importance du projet politique*

Le point de vue de l'anarchisme social est fondamental pour politiser l'étude des organisations de travail coopératives. Il invite à ne pas oublier la dimension critique et émancipatrice qui sous-tend la recherche de formes alternatives de travail. Cette dimension politique est présente au niveau du positionnement et au niveau des pratiques des organisations. Concernant le positionnement, elle renvoie aux objectifs poursuivis, aux valeurs défendues, comme la notion de transition dans le cas de *Bien Fait Pour Ta Com'*. Concernant les pratiques, elle renvoie au modèle organisationnel adopté, porté par une ambition politique de rejet de la subordination et des relations de domination. On retrouve l'idée, développée précédemment, que les micro-émancipations ne sont pas toujours déconnectées d'une conscience politique et des luttes sociales plus globales.

### 1.4. Résumé général

**En résumé, si l'on aborde la figure du travailleur non subordonné d'un point de vue critique et qu'on la met en perspective avec celle de l'individu-entrepreneur néolibéral, l'autonomie des travailleurs apparaît illusoire. En effet, elle se heurte à une forte responsabilisation individuelle voire à l'auto-exploitation, au déplacement plutôt qu'à la diminution des contraintes, à la concurrence plutôt qu'à la coopération, à la précarité, à une flexibilité horaire subie et à la servitude volontaire. Pourtant, malgré l'omniprésence de la figure néolibérale de l'individu-entrepreneur, les travailleurs non subordonnés peuvent conquérir de l'autonomie individuelle grâce à des micro-émancipations qui sont ciblées et ponctuelles. Cette autonomie est une expérience subjective, mais elle ne doit**

**pas faire oublier les rapports de domination à l'œuvre dans la société et elle n'est pas nécessairement déconnectée des luttes sociales plus larges.**

**Les travailleurs non subordonnés en CAE peuvent aussi exercer une autonomie collective grâce à la coopération. Mais cela s'avère difficile dans un système néolibéral qui encourage les comportements individualistes, concurrentiels et la concentration du pouvoir : l'expérience coopérative peut se transformer en dégénérescence coopérative. Au niveau de la CAE globale, il semble compliqué d'exercer une autonomie collective fondée sur l'adhésion de tous à un projet commun et sur une large implication dans la vie démocratique. Cela semble être davantage possible au niveau des collectifs d'entrepreneurs-salariés, s'ils parviennent à intégrer dans leur modèle organisationnel les principes que personne n'est irremplaçable et que personne ne concentre le pouvoir. L'anarchisme, très marginal en sciences de gestion, se révèle être une ressource féconde pour s'organiser collectivement en l'absence de subordination, subvertir le management mainstream, éviter la concentration du pouvoir, expérimenter des micro-émancipations collectives et politiser l'action collective.**

## 2. Trois contributions supplémentaires

### 2.1. Cartographie des situations de travail contemporaines

La première partie du chapitre II s'achevait par une cartographie des situations de travail contemporaines qui est restituée ci-dessous. Elle part du constat d'un flou grandissant entre travailleurs salariés et indépendants, avec des « salariés qui s'autonomisent » et des « indépendants qui se subordonnent » (Supiot 2000). Les statuts juridiques actuels s'avèrent insuffisants pour comprendre la multiplicité et les spécificités des situations de travail contemporaines. La cartographie propose donc une grille d'analyse alternative en s'appuyant sur les notions de travail non subordonné et de travail en mode projet.

Elle est structurée autour de deux axes : le risque économique porté par le travailleur et le niveau de protection sociale dont il bénéficie. Le risque économique (axe horizontal) renvoie au lien entre le revenu et les fluctuations de l'activité. Si le montant du revenu dépend du nombre de contrats signés et du chiffre d'affaires réalisé, alors le travailleur supporte le risque économique. C'est le cas du travailleur non subordonné qui doit trouver lui-même ses opportunités de travail. En outre, lorsque les travailleurs sont en « mode projet », l'irrégularité, la discontinuité des missions, augmentent ce risque économique.

Le niveau de protection sociale (axe vertical) renvoie à l'existence ou non d'un lien de subordination *présumé* par le droit. Il diffère selon que le travailleur adopte le régime indépendant ou le régime salarié. Les parcours des individus qui pratiquent le travail non subordonné et/ou au projet étant marqués par le risque économique et/ou la discontinuité, cette question de la protection sociale est fondamentale pour limiter leur précarisation. L'axe vertical est une flèche qui marque un continuum, une gradation, car une « zone grise »

brouille cette séparation faite par le droit. Elle inclut des régimes hybrides et les situations d'emploi atypique qui limitent l'accès aux droits sociaux.

Figure n°12 : Cartographie des situations de travail, version finale

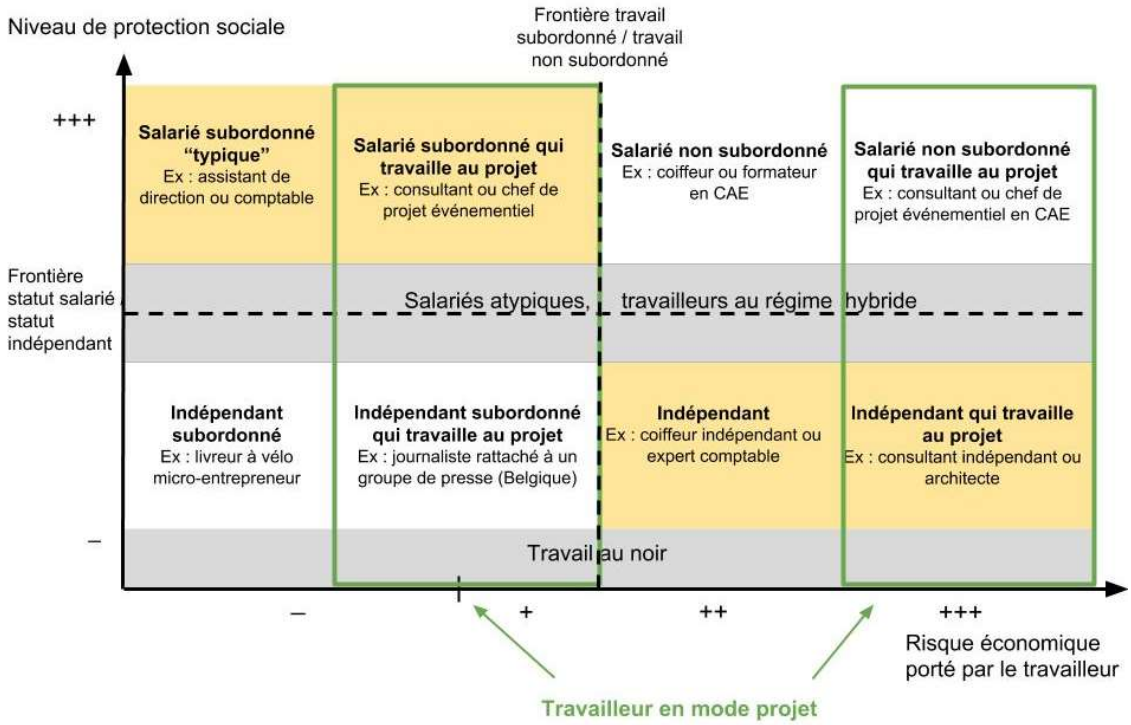



Tableau n°10 : Organisations impliquées dans la relation de travail

Frontière travail subordonné / travail non subordonné

| | Fournit le travail | Ne fournit pas le travail |
|---|---|---|
| **Donne accès au salariat** | *Cas n°1*<br>- Entreprises « traditionnelles »<br>- Groupements d'employeurs<br>- Cabinets de prestations (ingénierie, informatique…), entreprises de travail à temps partagé (ETTP)<br>- Sociétés d'intérim | *Cas n°2*<br>- Sociétés de portage salarial<br>- Coopératives d'activité et d'emploi (CAE) |
| Frontière statut salarié / statut indépendant | Salariés atypiques, | travailleurs au régime hybride |
| **Ne donne pas accès au salariat** | *Cas n°3*<br>- Plateformes de mise en relation client / prestataire (type Uber)<br>- Groupes de presse qui commandent des piges à des journalistes indépendants (Belgique) | *Cas n°4*<br>- Cabinets de travailleurs libéraux : avocats, architectes |
| | Travail au noir | |

La cartographie montre qu'un certain nombre d'organisations aux fonctions variables interviennent dans la relation de travail : CAE, groupements d'employeurs, cabinets de prestations… On peut mettre en évidence quatre types d'organisation que l'on classe en fonction de deux critères : la vocation de la structure à fournir le travail et la vocation de la structure à donner accès au statut salarié. Pour faire le lien avec la cartographie, aux situations de travail subordonné correspondent des organisations qui ont vocation à fournir le travail, et inversement. Et aux situations de travail salarié correspondent des organisations qui donnent accès au salariat, et inversement.

### 2.2. Typologie des trajectoires professionnelles

L'analyse des entretiens, et plus particulièrement de leur partie biographique, permet de mettre en évidence une typologie des travailleurs non subordonnés en CAE, en fonction des trajectoires qui les ont menés à la création d'activité. On peut distinguer quatre profils : « souffrance dans le salariat », « sans emploi », « nomade » et « entrepreneur ». Ce dernier profil peut être divisé en deux sous-profils : « sans expérience salariée » et « avec expérience salariée ».

Tableau n°9 : Profils des entrepreneurs-salariés de l'échantillon

| Profils | Nombre |
|---|---|
| Souffrance dans le salariat | 4 |
| Sans emploi | 9 |
| Nomade | 7 |
| Entrepreneur | |
| - Sans expérience salariée | 10 |
| - Avec expérience salariée | 8 |
| Profil non déterminé | 2 |
| **Total** | **40** |

Le profil « souffrance dans le salariat » renvoie aux travailleurs qui rejettent la subordination suite à une expérience salariale douloureuse (4 personnes dans l'échantillon). Ils ont été harcelés, mis au placard, surchargés de travail, soumis à un stress excessif ou encore ont souffert du manque de valeurs dans l'entreprise. La création d'activité est motivée par la volonté de ne pas revivre une situation similaire.

Le profil « sans emploi » renvoie aux travailleurs qui créent leur propre activité parce qu'ils ne retrouvent pas d'emploi salarié traditionnel suite à leur licenciement, à la fin de leur CDD ou de leurs études (9 personnes dans l'échantillon). La création d'activité est parfois perçue comme une opportunité de se réorienter professionnellement vers une activité plus

intéressante, de changer de vie, de vivre de sa passion. Mais elle est parfois aussi un choix par défaut lorsque le travailleur n'arrive pas à trouver un emploi salarié.

Le profil « nomade » (Cadin et Guérin 1999 ; Beaucourt et Louart 2000) désigne les travailleurs dont l'activité est hétérogène et fragmentée (7 personnes dans l'échantillon). Elle est ponctuée d'emplois de courte durée, d'intérim, d'auto-entrepreneuriat, de périodes de chômage et aussi de voyages et de bénévolat. Ces individus n'aspirent pas à la stabilité de l'emploi salarié en CDI : ils refusent la routine et rejettent la norme de l'emploi monoactif.

Le profil entrepreneur renvoie aux travailleurs « entrepreneurs dans l'âme » (Beaucourt et Louart 2000, 12) qui ont toujours envisagé de créer leur activité. Dans cette catégorie, on peut distinguer deux sous-profils d'entrepreneurs-salariés. Une partie d'entre eux n'a jamais connu le salariat ou alors celui-ci n'a constitué qu'une étape courte et transitoire, en début de carrière (10 personnes dans l'échantillon). Les autres ont connu une expérience salariale plus longue, peu convaincante, qui les a confortés dans leur idée de créer leur propre activité (8 personnes dans l'échantillon).

Cette typologie n'a pas prétention à l'exhaustivité. Elle fournit des profils types pour mieux comprendre l'évolution des formes de travail. Dans chaque cas, la part du subi et du choisi est difficile à établir. La typologie permet justement d'aller au-delà de ce dualisme un peu restrictif pour s'intéresser aux circonstances qui orientent les individus dans certaines directions, sans les contraindre totalement. Il semble en tout cas que le recours au travail non subordonné n'est pas plus délibéré, moins contraint, que le recours au travail subordonné traditionnel.

### 2.3. Pistes pour aider des collectifs à se structurer de façon non hiérarchique

Le chapitre IV s'achevait par une liste de conseils pour aider des collectifs de travailleurs non subordonnés à se structurer de façon non hiérarchique. Ces conseils prennent la forme :

- De trois principes généraux : l'importance des règles et procédures formalisées ; le principe que personne n'est irremplaçable ; le principe que personne ne concentre le pouvoir.
- De règles organisationnelles : mode projet, rotation des tâches, transfert de compétences, fonctions de coordination et de facilitation, rémunération des fonctions support.
- D'outils de management alternatif : outils d'intelligence collective (brainstorming, méthode des six chapeaux…), outils de délibération collective (sous-groupes de personnes moins influentes, *break-out*, techniques de facilitation et d'animation...), outils de décision collective (élection sans candidat, gestion au consentement…).

## 3. Quelques pistes de recherches futures

### 3.1. Sur la CAE en tant que structure spécifique d'accompagnement au développement d'activité

Cette thèse ne portait pas sur la CAE en tant que structure spécifique d'accompagnement au développement d'activité : elle s'est concentrée sur les travailleurs non subordonnés qui en font partie et sur leur expérience de travail. La CAE, ses spécificités et ses implications sur le travail n'ont pas été éludées pour autant : de nombreux passages y faisaient référence. En particulier, l'étude des dimensions collectives de l'autonomie mettait en lumière les particularités et l'intérêt de la coopérative. Toutefois, des recherches pourraient être poursuivies en concentrant la réflexion sur la CAE en tant que structure spécifique de promotion de formes alternatives de travail. Des travaux ont été amorcés sur le sujet (Poncin 2004 ; Delvolvé et Veyer 2011 ; Bodet, De Grenier et Lamarche 2013 ; Bureau et Corsani 2014, 2015), mais rares sont ceux qui relèvent des sciences de gestion (Boudes 2014 ; Brulé-Gapihan et Boudes 2015 ; Michel 2015 ; Boudes 2018). De nombreuses pistes sont à explorer, telles que le modèle organisationnel d'une mutuelle de travail, la gestion collective d'une entreprise composée d'entrepreneurs individuels, le management de la coopération et du projet politique ou encore la lutte contre la dégénérescence coopérative.

### 3.2. Sur l'auto-gestion et l'anarchisme dans les collectifs de travailleurs

L'étude de *Bien Fait Pour Ta Com'* invite à poursuivre l'étude des multiples modèles organisationnels et outils managériaux qui peuvent être mobilisés par des collectifs de travailleurs non subordonnés afin de s'autogérer en l'absence de lien de subordination et de supérieur hiérarchique. Les recherches sur l'anarchisme sont encore marginales en sciences de gestion, d'autant plus lorsqu'il s'agit de collectifs de production. En particulier, la facilitation et la coordination méritent d'être explorées davantage : de par leur fonction de régulation du pouvoir, elles deviennent elles-mêmes sources de pouvoir et nécessitent une vigilance particulière.

Plus globalement, cette recherche pourrait être mise en perspective avec la littérature et les expériences autogestionnaires et coopératives. L'auto-gestion diffère de l'anarchisme en ce qu'elle n'implique pas nécessairement l'absence totale de hiérarchie : les organisations peuvent être coordonnées par des chefs qui sont élus ou tirés au sort et dont le mandat est temporaire. L'anarchisme fait donc partie de l'auto-gestion mais l'auto-gestion est plus large que l'anarchisme. L'auto-gestion a fait l'objet de nombreuses recherches dans les années 1970 avant d'être quelque peu mise de côté. Elle n'a pas disparu pour autant et reste pertinente pour analyser des thématiques d'actualité. Parmi celles-ci figurent les mouvements d'occupation de territoires comme les Zones À Défendre (ZAD) qui mêlent opposition aux pouvoirs publics et communautés alternatives autogérées (Pruvost 2015 ;

Barbe 2016 ; Dechezelles 2017 ; Pruvost 2017). Une deuxième thématique récente concerne les liens entre, d'un côté, autogestion et coopérativisme, et, de l'autre, gestion des biens communs, rapprochant ainsi ces deux univers qui communiquent encore peu entre eux (Nicolas-Le Strat 2016 ; Benkler 2017 ; Pazaitis, Kostakis et Bauwens 2017 ; Périlleux et Nyssens 2017 ; Tortia 2018). Enfin le coopérativisme continue de faire l'objet de recherches, y compris en sciences de gestion (*Revue Française de Gestion* 2014, numéro spécial) alors que c'est moins le cas des deux précédentes thématiques. Dans cette littérature, la dégénérescence coopérative et la question de la préservation politique dans l'environnement néolibéral restent centrales (Maroudas et Rizopoulos 2014 ; Storey, Basterretxea et Salaman 2014 ; Deville et Mourey 2018 ; Jaumier, Pasquier et De Lautour 2018 ; Maisonnasse, Petrella et Richez-Battesti 2019). L'attention des gestionnaires français s'est aussi tournée vers les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) : ce sont des coopératives gouvernées par plusieurs de leurs parties prenantes (salariés, usagers, fournisseurs, collectivités…) et pas uniquement par les travailleurs comme dans les SCOP. Elles invitent à explorer les spécificités de leur gouvernance multi-partenariale (Béji-Bécheur, Codello-Guijarro et Pallas 2016 ; Bonnemaizon et Béji-Bécheur 2018).

### 3.3. Sur l'espace de coworking

Les thématiques de recherche liées au travail non subordonné sont proches de celle liées au coworking. Il faut par contre bien distinguer les deux notions. Le travail non subordonné renvoie à une *situation de travail* caractérisée par l'absence de lien de subordination et la recherche par le travailleur lui-même de ses opportunités de travail rémunéré. L'espace de coworking est un *lieu de travail* ouvert, non cloisonné, où se côtoient des travailleurs non subordonnés, mais aussi des salariés en télétravail, des travailleurs d'entreprises en phase en phase de lancement (notamment des start-ups) ou toute autre personne ayant besoin d'un espace de travail (étudiants, demandeurs d'emploi…). Il favorise les échanges entre les individus. Les hackerspaces sont une forme particulière d'espace de coworking : il s'agit de lieux dédiés à la production technologique, informatique ou artistique, d'ateliers communautaires dont les membres partagent leur savoir et collaborent les uns avec les autres (Lallement 2015).

De nombreux parallèles peuvent être établis entre le travail non subordonné en CAE et le coworking. Tous deux renvoient à la dimension collective et coopérative du travail. Les espaces de coworking, comme les CAE, favorisent les rencontres et les collaborations et encouragent la formation et le développement de collectifs de travailleurs non subordonnés. Ils favorisent des micro-émancipations collectives de coopération et constituent des terrains clefs d'observation de l'évolution des formes de travail.

En outre, certains espaces de coworking sont auto-gérés de façon horizontale par leurs membres et constituent des expériences d'anarchisme « extra-muros » (un anarchisme qui ne se revendique pas comme tel). C'est par exemple le cas de *La Coroutine* à Lille qui est

gérée et animée par ses membres et qui s'est construite autour d'un projet politique commun (l'émancipation au travail, l'auto-gestion, la non lucrativité), sans faire explicitement référence à l'anarchisme. C'est aussi le cas des hackerspaces étudiés par Michel Lallemant aux États-Unis (ibid).

Le coworking présente les mêmes limites que les CAE : posture clientéliste des membres, faible implication, difficulté à sortir de relations de concurrence, précarité financière… De plus, comme toutes les expériences alternatives, il fait l'objet d'une récupération par le système dominant avec le développement d'espaces de coworking lucratifs détenus par des investisseurs immobiliers. Sa dimension politique et subversive s'affaiblit et laisse place aux discours sur l'individu-entrepreneur : le coworking est un espace de « liberté », « à la carte », adapté à la flexibilité du travail et aux carrières nomades, où l'on peut trouver des opportunités de réseautage, d'innovation et de vente pour mener son entreprise de soi.

### 3.4. Sur les travailleuses non subordonnées en CAE

Une autre perspective de recherche sur le travail non subordonné est celle du genre car les femmes représentent plus de la moitié des entrepreneurs-salariés de *Grands Ensemble* et des autres CAE.

De nombreuses études féministes soulignent la nature patriarcale des organisations de travail : elles sont conçues par et pour les hommes ; elles valorisent des caractéristiques typiques du virilisme, telles que l'individualisme, la concurrence et le carriérisme (Ashcraft 2009). Les femmes peinent à y trouver leur place et la montée des échelons hiérarchiques implique souvent pour elles de se soumettre aux normes de comportement de la société patriarcale. De même, l'entrepreneuriat est dominé par les hommes qui représentent deux tiers des chefs d'entreprise et près de 80% des dirigeants d'entreprises employeuses (c'est-à-dire qui ne relèvent pas de formes d'auto-emploi) (INSEE Première 2015). Il serait donc intéressant de se pencher sur l'intérêt du travail non subordonné en CAE pour les femmes. Constitue-t-il une échappatoire de l'entreprise patriarcale et de l'entrepreneuriat traditionnel ? Les résultats de l'enquête menée au sein de *Coopaname* et *Oxalis* en 2017 le laissent penser : les femmes ont un revenu annuel médian un peu plus élevé que les hommes (11 160€ contre 10 668€) alors qu'il lui est inférieur dans l'auto-entrepreneuriat (4800€ contre 6000€). De plus, lorsque les entrepreneures-salariées font partie d'un collectif, non seulement leur revenu médian est plus important que celui de celles qui restent isolées (11 440€ contre 3966€), mais en plus ce revenu augmente davantage que celui des hommes investis dans ces collectifs. Cela signifie que les femmes tireraient davantage de la coopération que leurs collègues masculins (Coopaname et Oxalis 2017). Ce résultat est particulièrement intéressant puisque la coopération est précisément une aptitude qui n'est guère valorisée par le patriarcat.

En même temps, la faiblesse du revenu moyen dans les CAE indique qu'une vigilance est nécessaire. Les CAE pourraient constituer une autre trappe à précarité pour des femmes qui gagnent relativement moins bien leur vie que les hommes et qui font davantage l'expérience du temps partiel subi. La CAE pourrait aussi maintenir les femmes dans des formes d'auto-emploi individuel et contribuer à les écarter des postes de chef d'entreprises employeuses. En ce sens, elle s'inscrirait dans la continuité de la tendance actuelle : les femmes représentent presque 40% des entrepreneurs qui pratiquent l'auto-emploi (statuts de la micro-entreprise et de l'entreprise individuelle), mais seulement 25% des dirigeants de SARL et 14% des dirigeants salariés de sociétés hors SARL (INSEE Première 2015).

Enfin, la flexibilité horaire permise par le travail non subordonné peut aussi s'avérer un outil d'auto-exploitation utilisé par les femmes pour mieux gérer leur double-journée de travail. Au cours de l'enquête menée à *Grands Ensemble*, parmi les sept individus qui ont évoqué la plus grande disponibilité pour leurs enfants permise par la flexibilité horaire, seul un était un homme (cf. chapitre III). Évidemment, ces chiffres n'ont aucune validité statistique et toute généralisation est impossible. Cependant, ils interrogent sur une potentielle dérive du travail non subordonné : loin de favoriser l'autonomie par rapport au travail, le travail non subordonné contribuerait plutôt à légitimer l'aliénation des femmes et leur sur-implication dans la vie de famille par rapport aux hommes.

# DÉFINITIONS

→ *Ces quelques pages reprennent les définitions présentées et utilisées tout au long du texte.*

**Aliénation** (du latin *alienus* qui veut dire « autre », « étranger »)**.** Situation d'un individu qui est étranger à lui-même car il a été dépossédé d'une partie de sa personne. Dans la pensée (néo-)marxiste, le travailleur est aliéné parce que sa force de travail et les fruits de son travail sont accaparés par la classe capitaliste détentrice des moyens de production (Birou 1995, cité par cnrtl.fr). La notion d'aliénation peut aussi être utilisée pour décrire les mécanismes de domination et les conditionnements à l'œuvre dans la société, comme par exemple le façonnement des individus par la gouvernementalité néolibérale afin qu'ils se conforment à la figure de l'individu-entrepreneur. Ils sont alors aliénés car dépossédés d'une partie de leur identité et de leur subjectivité, sans en avoir conscience (cnrtl.fr ; Foucault 2004 ; Dardot et Laval 2009 ; Munro 2012 ; Fleming 2014).

**Anarchisme.** Absence de gouvernement, d'autorité hiérarchique (Ward 1966 ; Land et King 2014). L'anarchisme rejette toute délégation de pouvoir à une autorité supérieure, qu'il s'agisse d'un gouvernement, d'un État ou des supérieurs hiérarchiques dans les organisations. Il rejette également toute doctrine soutenant une « grande cause », une morale et des valeurs, un ordre divin ou encore un « intérêt général » qui subordonneraient les individus à un projet social englobant (Jourdain 2013 ; May 2015). L'organisation anarchiste est une forme particulière d'autogestion car elle rejette toute forme de démocratie représentative ou indirecte et pratique exclusivement la démocratie directe : les individus participent directement au processus de décision, sans passer par des représentants censés porter la voix de ceux et celles qui les ont élus (Dupuis-Déri 2007 ; Jourdain 2013 ; Kherraz 2017).

**Autonomie.** Capacité d'un individu à se gérer selon ses propres lois, c'est-à-dire à déterminer lui-même les règles d'action auxquelles il se soumet ; aptitude d'un être humain rationnel à exercer un certain contrôle sur le cours de son existence, tout en évoluant dans un environnement fait de contraintes (Knights et Willmott 2002 ; Ripouteau 2003). L'autonomie désigne non pas l'aptitude à ne dépendre de personne, mais à gérer ses interdépendances (Morin 1980, cité par Ripouteau 2003). Elle est une capacité d'auto-détermination non pas dans l'isolement, mais dans la complémentarité et la coopération (Ripouteau 2003 ; Dejours 2009). Elle s'oppose à l'hétéronomie, situation dans laquelle les pensées et les actions d'un individu sont entièrement déterminées par des contraintes externes, venant de son environnement.

**Capitalisme.** Système économique fondé sur le processus d'accumulation du capital. Il consiste à investir du capital pour produire des biens et des services dont la vente assure la génération d'un profit ; ce profit augmente le capital initial qui est investi à nouveau, et ainsi de suite. Le capital investi peut être matériel (matières premières, machines) ou financier (pour rémunérer une force de travail ou pour investir dans l'économie de la finance). De même, les biens produits peuvent être matériels (objets de consommation) ou financiers (produits financiers). La particularité du système capitaliste est que la production de richesses n'a pas pour objectif premier de permettre à leur détenteur d'acheter de quoi satisfaire ses besoins ou ses désirs : elle vise à produire encore plus de richesses. L'accumulation du capital constitue une fin en soi. La propriété privée des moyens de production est indispensable au fonctionnement du système : elle permet aux capitalistes de rester propriétaires de leur capital et de continuer à le faire fructifier. En outre, le système capitaliste ne peut fonctionner sans des consommateurs qui achètent les biens et services, utiles ou inutiles, produits et vendus pour faire du profit : le capitalisme est donc étroitement lié à la société de (sur)consommation (Harvey 2011, cité par Parker *et al.* 2014 ; Parker *et al.* 2014).

**Coopérative d'activité et d'emploi.** Forme particulière d'entreprise coopérative qui permet de créer et de développer une activité individuelle en recourant au statut de salarié à la place du statut d'indépendant (Bost 2011). Les entrepreneurs signent un CDI avec la CAE. Celle-ci récupère leur chiffre d'affaires individuel et leur reverse sous forme d'un salaire, duquel sont déduites les cotisations sociales. Le niveau de salaire et le taux horaire dépendent de ce chiffre d'affaires. Les entrepreneurs ont le statut d'entrepreneur-salarié, reconnu par la loi Hamon de 2014, et bénéficient du système de protection sociale associé au régime salarié. Les CAE peuvent potentiellement accueillir tout type d'activité, hormis les professions libérales, mais certaines choisissent de se spécialiser dans un secteur spécifique, comme par exemple la construction ou les services à la personne. Les CAE sont des coopératives de travail (statut SCOP), c'est-à-dire des entreprises gérées démocratiquement par les salariés qui en sont les associés majoritaires.

**Ethnographie.** Étude prolongée d'organisations, de communautés ou de situations, via l'implication directe de l'enquêteur qui récolte lui-même l'ensemble des données ; l'ethnographie vise à capter les représentations sociales, les interactions et les activités ordinaires des enquêtés via des méthodes non standardisées ; elle analyse ces données de façon inductive et réflexive (Brewer 2004 ; Beaud et Weber 2010 ; Cefaï 2013).

**Individu-entrepreneur.** Idéal d'un individu qui se comporte comme un entrepreneur dans tous les aspects de sa vie. Ses aptitudes physiques et intellectuelles forment un « capital humain » qu'il doit faire fructifier ; ses activités, professionnelles ou personnelles, constituent un portefeuille dont il doit maximiser la rentabilité. L'individu-entrepreneur, rationnel et maximisateur, ne fait pas partie de la nature humaine : au contraire, il n'a

aucune existence empirique et c'est la gouvernementalité néolibérale qui tente de conformer les individus à ce modèle (Burchell 1993 ; Aubrey 1996 ; Foucault 2004 ; Pezet 2007 ; Munro 2012 ; Fleming 2014).

**Leadership.** Capacité à influencer un groupe de personnes (Yukl 1989 ; Alvesson et Spicer 2012 ; Pesqueux 2012 ; Western 2014 ; Blom et Alvesson 2015). Le leadership oriente l'identité (buts poursuivis, valeurs, culture organisationnelle) et les actions (stratégies mises en place pour atteindre les buts poursuivis, modalités d'action) des individus sur lesquels il est exercé. Il permet de rassembler, de coordonner, d'orienter dans une direction commune et est perçu comme légitime (Gronn 2002 ; Pesqueux 2012). Le leadership ne doit pas être confondu avec la supériorité hiérarchique. Le premier implique l'adhésion des individus influencés tandis que la seconde peut seulement reposer sur la subordination et la coercition (Gronn 2002 ; Blom et Alvesson 2015).

**Micro-émancipations.** Émancipations locales, temporaires et ciblées ; elles consistent à créer des zones d'autonomie malgré la persistance des structures de domination et englobent une multitude d'initiatives qui sont autant de réactions face à la multiplicité des formes de pouvoir. Elles sont moins visibles et moins grandioses que les émancipations systémiques, sociétales, revendiquées par la Théorie Critique et le néo-marxisme (ibid.; Alvesson, Bridgman et Willmott 2009). Elles portent sur l'identité et la perception de soi, les savoirs et compétences, le comportement ou encore les modalités d'interaction et d'organisation des individus (Alvesson et Willmott 1992a ; Negri et Hardt 2004 ; Alvesson, Bridgman et Willmott 2009). Elles ont souvent été étudiées du point de vue de l'individu mais elles peuvent aussi avoir lieu au niveau collectif.

**Micro-résistance.** Petites actions du quotidien qu'un individu réalise pour ne pas se soumettre totalement aux rapports de domination. C'est une forme de résistance qui est cachée et opérée par un individu seul. Elle est aussi appelée résistance « subtile », « informelle » ou « routinière ». Elle inclut, par exemple, le cynisme ou la mauvaise humeur au travail, la propagation volontaire de rumeurs, la non prise en compte des directives de son manager, le vol de petit matériel de bureau, le non respect des horaires etc. (Fleming et Spicer 2003 ; Fleming 2007 ; Zoller et Fairhurst 2007 ; Ybema et Hovers 2017).

**Modèle salarial fordiste.** Emploi monoactif (les tâches sont relativement homogènes et régulières) à temps plein et à durée indéterminée dans la même entreprise (Supiot 2016), fondé sur l'organisation hiérarchique du travail, une distinction nette entre l'espace de travail (l'entreprise, l'usine) et l'espace de non-travail (la sphère domestique), ainsi qu'entre le temps de travail et le temps de non-travail.

**Néolibéralisme.** Art de gouverner (ou gouvernementalité) qui vise à façonner une société entièrement régie par les mécanismes du marché et de la concurrence (Foucault 2004 ; Dardot et Laval 2009). Il ne renvoie pas uniquement au gouvernement d'un État qui exerce un pouvoir centralisé et visible, mais aussi à des pratiques, des cultures et des discours qui exercent un pouvoir diffus et invisible. Il s'est développé durant la seconde moitié du XX$^{e}$ siècle. Le néolibéralisme prône un interventionnisme important afin de mettre en place le cadre administratif, juridique, économique et cultuel favorable à l'existence et au fonctionnement des mécanismes de marché qui ne sont pas naturels (ibid.).

**Pouvoir.** Relation sociale dans laquelle « les uns peuvent orienter la conduite des autres » (Pezet 2007, 3), autrement dit dans laquelle un individu ou un groupe est contraint à penser et à agir d'une certaine manière. Le pouvoir est proche des notions d'influence et de domination. Il peut être exercé de façon directe et visible par un gouvernement, un supérieur hiérarchique, un membre de la famille ; lorsque cette forme de pouvoir est instituée et légitime, il s'agit d'autorité. Mais le pouvoir peut aussi être plus diffus et indirect et s'exercer via des discours, des pratiques, des cultures ; c'est le cas de la gouvernementalité néolibérale (Foucault 2004 ; Willmott 2005 ; Jones 2009 ; Munro 2012).

**Salariat.** Formalisation du lien de subordination entre un individu qui vend sa force de travail et un individu qui l'achète à travers un contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée ; il implique le versement d'une rémunération à l'employé par l'employeur – le salaire (Dupuy et Larré 1998 ; Supiot 2016).

**Subjectivité.** Caractéristiques singulières d'un individu : identité, vécu, pensées, émotions, perceptions, comportement individuel etc. (Alvesson 2003).

**Subordination.** Relation liant un employeur et un employé et par laquelle le premier loue la force de travail du second (Castel 1995). Dans une relation de subordination traditionnelle, l'employeur fournit, organise et contrôle le travail de son employé. En droit français, il n'existe pas de définition précise de la subordination : en cas de litige, les juristes utilisent des « faisceaux d'indices » pour déterminer s'il y a subordination ou non. Par exemple, l'utilisation par le travailleur de matériel qui ne lui appartient pas est un signe de subordination (Bureau et Corsani 2012 ; Supiot 2016).

**Travail.**

- « Les diverses manières inventées par l'homme pour agir sur son environnement naturel et en extraire les moyens matériels de son existence sociale » (Godelier 1991, cité par Dewerpe 2001, 8) (définition utilisée dans le chapitre II).
- L'ensemble des activités humaines faisant l'objet d'une reconnaissance monétaire, c'est-à-dire auxquelles est reconnue une valeur économique (Friot 2012). Cette reconnaissance monétaire passe soit par le versement d'un salaire (statut salarié),

soit par une transaction commerciale (statut indépendant) (définition utilisée dans le reste de la thèse).
→ Cette définition est sujette à débat : certains incluent dans le concept de travail des activités non sujettes à reconnaissance monétaire comme le bénévolat et les activités domestiques (tâches ménagères, éducation des enfants…) et parfois même l'essentiel des activités humaines ayant une valeur d'usage, c'est-à-dire un intérêt social (ibid.).

**Travailleurs non subordonnés.** Travailleurs qui souhaitent vivre de leur savoir-faire et de leurs compétences sans passer par le cadre salarial traditionnel. Ils trouvent eux-mêmes leurs opportunités de travail rémunéré en proposant des biens ou des services à des clients. Ils sont parfois nommés travailleurs « freelance » (Cadin et Guérin 1999 ; Beaucourt et Louart 2000 ; Burke 2015), « nomades » (Cadin et Guérin 1999 ; Beaucourt et Louart 2000 ; Boltanski et Chiapello 2011), « para-subordonnés » (Beaucourt et Louart 2000), et, de plus en plus, « autonomes » (Coquelin et Reynaud 2003 ; Reynaud 2007 ; Sangiorgio et Veyer 2009 ; Bureau et Corsani 2012b ; Bologna 2016 ; Graceffa 2016 ; Ballon et Bodet 2017 ; Bauwens et Niaros 2017).

# BIBLIOGRAPHIE


Adler, Paul S., Linda C. Forbes, et Hugh Willmott. 2007. « Critical management studies ». *Academy of Management Annals* 1 (1): 119-79.

Alexandre-Bailly, Frédérique. 2001. « L'autonomie des individus dans l'entreprise : Essai de conceptualisation et regard sur les pratiques ». Gestion et management, Paris: HEC. https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00918740.

Alpkan, Lutfihak, Cagri Bulut, Gurhan Gunday, Gunduz Ulusoy, et Kemal Kilic. 2010. « Organizational Support for Intrapreneurship and Its Interaction with Human Capital to Enhance Innovative Performance ». *Management Decision* 48 (5): 732-55. https://doi.org/10.1108/00251741011043902.

Alvesson, Mats. 2003. « Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research ». *Academy of Management Review* 28 (1): 13-33.

Alvesson, Mats, Todd Bridgman, et Hugh Willmott. 2009. « Introduction ». In *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, 1-26. New York: Oxford University Press.

Alvesson, Mats, et André Spicer. 2012. « Critical Leadership Studies: The Case for Critical Performativity ». *Human Relations* 65 (3): 367-90. https://doi.org/10.1177/0018726711430555.

Alvesson, Mats, et Hugh Willmott. 1992a. *Critical Management Studies*. Londres: Sage.

———. 1992b. « On the idea of emancipation in management and organization studies ». *Academy of Management Review* 17 (3): 432-64.

———. 1996. *Making sense of management: A critical introduction*. Londres: Sage.

Andolfatto, Dominique, et Dominique Labbé. 2011. *Sociologie des syndicats*. Paris: La Découverte. http://www.cairn.info/sociologie-des-syndicats--9782707170125.htm.

Anthony, Peter. 1998. « Management education: ethics versus morality ». In *Ethics and organization*, 269-81. Londres: Sage.

Ariès, Paul. 2011. *La simplicité volontaire contre le mythe de l'abondance*. Paris: La Découverte.

Ashcraft, Karen Lee. 2009. « Gender and Diversity ». In *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, 304-27. New York: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199595686.013.0015.

Ashman, Rachel, Anthony Patterson, et Stephen Brown. 2018. « "Don't Forget to like, Share and Subscribe": Digital Autopreneurs in a Neoliberal World ». *Journal of Business Research* 92: 474-83. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.055.

Asquin, Alain, Gilles Garel, Thierry Picq, et Noal Mellott. 2010. « The gloomy side of projects: when working on a project jeopardizes individuals and groups ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 100 (2): 25. https://doi.org/10.3917/geco.100.0025.

Atzeni, Maurizio, éd. 2012. *Alternative work organisations*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave Macmillan.

Aubrey, Bob. 1996. « L'entreprise individuelle. Vers un nouveau modèle de travail ». *Futuribles*, n° 207 (mars): 23-41.

Audier, Serge. 2012. *Néo-libéralisme(s) : Une archéologie intellectuelle*. Mondes Vécus. Paris: Bernard Grasset.

Avenier, Marie-José, et Marie-Laure Gavard-Perret. 2008. « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique ». In *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 5-45. Paris: Pearson Education France.

Avenier, Marie-José, et Catherine Thomas. 2012. « À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité ». *Le Libellio d'AEGIS* 8 (4): 13-27.

Azambuja, Ricardo, et Gazi Islam. 2019. « Working at the Boundaries: Middle Managerial Work as a Source of Emancipation and Alienation ». *Human Relations* 72 (3): 534-64. https://doi.org/10.1177/0018726718785669.

Bakaikoa, Baleren, Anjel Errasti, et Agurtzane Begiristain. 2004. « Governance of the Mondragon Corporación Cooperativa ». *Annals of Public and Cooperative Economics* 75 (1): 61‑87.

Barbe, Frédéric. 2016. « La « zone à défendre » de Notre-Dame-des-Landes ou l'habiter comme politique ». *Norois*, nº 238‑239: 109‑30. https://doi.org/10.4000/norois.5898.

Barros, Marcos. 2010. « Emancipatory Management: The Contradiction between Practice and Discourse ». *Journal of Management Inquiry* 19 (2): 166‑84. https://doi.org/10.1177/1056492609357825.

Baumard, Philippe, Carole Donada, Jérôme Ibert, et Jean-Marc Xuereb. 2003. « La collecte des données et la gestion de leurs sources ». In *Méthodes de recherche en management*, 224‑56. Paris: Dunod.

Bauwens, Michel, et Vasilis Niaros. 2017. « The emergence of peer production: challenges and opportunities for labour and unions ». *ETUI Policy Brief*, nº 3. www.etui.org/publications.

Beaucourt, Christel, et Pierre Louart. 2000. « Des entrepreneurs dans les franges du salariat ». In *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, 211‑28. Caen: EMS.

Beaud, Stéphane. 1996. « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'« entretien ethnographique » ». *Politix* 9 (35): 226‑57. https://doi.org/10.3406/polix.1996.1966.

Beaud, Stéphane, et Florence Weber. 2010. *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*. Paris: La Découverte.

Béji-Bécheur, Amina, Pénélope Codello-Guijarro, et Valérie Pallas. 2016. « La SCIC : Comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale ». *Revue de l'organisation responsable* 2 (11): 24‑35.

Benkler, Yochai. 2017. « Peer Production, the Commons, and the Future of the Firm ». *Strategic Organization* 15 (2): 264‑74. https://doi.org/10.1177/1476127016652606.

Bernoux, Philippe. 2015. *Mieux-être au travail : Appropriation et reconnaissance*. Travail & Activité Humaine. Toulouse: Octares.

Bey, Hakim. 1997. *TAZ. Zone autonome temporaire*. Paris: L'Éclat. http://www.lyber-eclat.net/lyber/taz.html.

Blanc, Antoine, et Isabelle Huault. 2010. « Reproduction de l'ordre institutionnel face à l'incertitude. Le rôle du discours des majors dans l'industrie musicale ». *Revue Française de Gestion* 4 (203): 85‑99.

Blom, Martin, et Mats Alvesson. 2015. « Less followership, less Leadership? An inquiry into the basic but seemingly forgotten downsides of leadership ». *M@n@gement* 18 (3): 266‑82.

Bodet, Catherine, Noémie De Grenier, et Thomas Lamarche. 2013. « La coopérative d'activité et d'emploi à la recherche d'un modèle productif ». *Recma*, nº 329: 37‑51. https://doi.org/10.7202/1017932ar.

Boje, David M., et Grace Ann Rosile. 2001. « Where's the Power in Empowerment? Answers from Follett and Clegg ». *The Journal of Applied Behavioral Science* 37 (1): 90‑117. https://doi.org/10.1177/0021886301371006.

Bologna, Sergio. 2016. *Le mouvement des freelances : origines, caractéristiques et développement*. Bruxelles: SMart - Les Cahiers.

Boltanski, Luc, et Ève Chiapello. 2011. *Le nouvel esprit du capitalisme*. TEL 380. Paris: Gallimard.

Bonnemaizon, Audrey, et Amina Béji-Bécheur. 2018. « Démocratie, du statut à l'action. Étude de cas d'une SCIC dans le secteur des musiques actuelles ». *Revue Française de Gestion* 7 (276): 123‑42.

Bost, Élisabeth. 2011. *Aux entreprenants associés: la coopérative d'activités et d'emploi*. Valence: Éditions Repas.

Boudes, Mélissa. 2014. « Repenser le travail à l'intersection des ordres institutionnels : Le cas des coopératives d'activités et d'emploi ». *La Revue des Sciences de Gestion* 269‑270 (5): 101. https://doi.org/10.3917/rsg.269.0101.

———. 2018. « Entreprise sociale : être ou ne pas être hybride ? Étude d'une coopérative d'activité et d'emploi ». *Marché et Organisations* 31 (1): 41. https://doi.org/10.3917/maorg.031.0041.

Boutillier, Sophie, et André Tiran. 2016. « La théorie de l'entrepreneur, son évolution et sa contextualisation ». *Innovations* 2 (50): 211‑34.

Boutinet, Jean-Pierre. 1993. *Anthropologie du projet*. PUF. Paris.

Bréchet, Jean-Pierre. 2008. « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel ». *Revue Française de Gestion* 34 (184): 13‑34. https://doi.org/10.3166/rfg.184.13-34.

Brewer, John D. 2004. « Ethnography ». In *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 313‑22. London, Thousand Oaks, New Dehli: Sage.

Brière, Thibaud, et Thibault Le Texier. 2018. « Démocratiser l'entreprise. Introduction » Esprit (mars).

Brulé-Gapihan, Elodie, et Mélissa Boudes. 2015. « Pécher par excès de confiance ? Etude de cas d'une coopérative d'activité et d'emploi ». *Revue Française de Gestion* 3 (248): 153‑69. https://doi.org/10.3166/rfg.248.153-169.

Burawoy, Michel. 1979. *Manufacturing consent: Changes in labour process under capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
Burchell, Graham. 1993. « Liberal Government and Techniques of the Self ». *Economy and Society* 22 (3): 267‑82. https://doi.org/10.1080/03085149300000018.
Bureau, Marie-Christine, et Antonella Corsani. 2012a. « Le temps de travail, entre discipline et contrôle ». In *Un salariat au-delà du salariat ?*, 113‑32. Nancy: Presses Universitaires de Nancy.
———. 2012b. *Un salariat au-delà du salariat ?* Nancy: Presses Universitaires de Nancy.
———. 2014. « Du désir d'autonomie à l'indépendance ». *La nouvelle revue du travail*, nº 5.
———. 2015. « Les coopératives d'activités et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle ». *Revue française de socio-économie*, nº 15: 213‑31.
Burke, Andrew, éd. 2015. *The Handbook of Research on Freelancing and Self-Employment*. Shankill: Senate Hall Ltd.
Burrell, Gibson. 1996. « Normal science, paradigms, metaphors, discourse and genealogies of analysis ». In *Handbook of organization studies*, 642‑58. Londres: Sage.
Burrell, Gibson, et Gareth Morgan. 2011. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Farnham: Ashgate.
Cadin, Loïc, et Francis Guérin. 1999. *La gestion des ressources humaines*. Dunod. Paris.
Capo-Chichi, Christelle. 2010. *Travailler autrement*. Levallois-Perret: Vocatis-Studyrama.
Carney, Brian M., et Isaac Getz. 2012. *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris: Fayard.
Castel, Robert. 1995. *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Impr. Collection Folio Essais. Paris: Gallimard.
———. 2007. « Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précariat ». In *Repenser la solidarité*. PUF.
Castoriadis, Cornelius. 1975. *L'institution imaginaire de la société*. Points Essais 383. Paris: Seuil.
Cefaï, Daniel. 2013. « Qu'est-ce que l'ethnographie ? Débats contemporains ». *Persona y sociedad* XXVII (1): 101‑20.
Chanlat, Jean-François. 2013. « Les études critiques en management. Un rappel historique ». *Communication [En ligne]* 13 (1). https://communication.revues.org/3840.
Charles-Pauvers, Brigitte. 2002. « Salariés en relation d'emploi flexible et implication organisationnelle : des pratiques de GRH spécifiques ? » In *L'implication au travail*. Paris: Vuibert.
Cingolani, Patrick. 2015. *La précarité*. Paris: PUF.
Clegg, Stewart, David Courpasson, et Nelson Phillips. 2006. « Power to and power over ». In *Power and organizations*, 190‑227. London, Thousand Oaks, New Dehli: Sage.
Clot, Yves. 2014. *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: la Découverte.
Cohn, Jesse, et Shawn P. Wilbur. 2010. « What's Wrong With Postanarchism? » *The Anarchist Library*. theanarchistlibrary.org.
Colle, Rodolphe, Isabelle Corbett-Etchevers, Christian Defélix, Céline Perea, et Damien Richard. 2017. « Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ? » *Management & Avenir* 93 (3): 161‑83. https://doi.org/10.3917/mav.093.0161.
Collinson, David. 2005. « Dialectics of Leadership ». *Human Relations* 58 (11): 1419‑42. https://doi.org/10.1177/0018726705060902.
Coopaname, et Oxalis. 2017. « Revenus et temps de travail. Synthèse de l'enquête ».
Covaleski, Mark A., Mark W. Dirsmith, James B. Heian, et Sajay Samuel. 1998. « The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms ». *Administrative Science Quarterly* 43 (2): 293. https://doi.org/10.2307/2393854.
Crozier, Michel, et Erhard Friedberg. 2011. *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.
Darbus, Fanny. 2013. « Troubles dans les relations d'emploi. Dénonciations face à l'ambiguïté du portage salarial ». *Terrains & travaux*, nº 22 (août): 95‑113.
DARES. 2018. « CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? » 26. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2018-026v2.pdf.
De Bono, Edward. 1999. *Six thinking hats*. Boston: Back Bay Books.
De Heusch, Sarah, Anne Dujardin, et Héléna Rajabaly. 2011. « L'artiste entrepreneur, un travailleur au projet ». In *L'artiste, un entrepreneur ?* Bruxelles: Les impressions nouvelles : SMartBe.

De Larquier, Guillemette, et Géraldine Rieucau. 2010. « Trouver ou créer son emploi : compter sur soi, sur autrui ou sur les institutions ? » *Travail et emploi*, nº 124 (décembre): 43‑55.
De Rozario, Pascale, et Yvon Pesqueux. 2018. *Théorie des organisations*. Montreuil: Pearson France.
De Terssac, Gilbert. 2003. « La théorie de la régulation sociale : Repères pour un débat ». In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, 11‑33. Paris: La Découverte.
———. 2012. « Autonomie et travail ». In *Dictionnaire du Travail*, 47‑53. Paris: PUF.
Dechezelles, Stéphanie. 2017. « Une ZAD peut en cacher d'autres. De la fragilité du mode d'action occupationnel ». *Politix* 117 (1): 91‑116. https://doi.org/10.3917/pox.117.0091.
Dejours, Christophe. 2009. *Travail vivant. 2 : Travail et émancipation*. Paris: Payot.
Delvolvé, Nathalie, et Stéphane Veyer. 2011. « La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi ». *Recma*, nº 319: 78‑96. https://doi.org/10.7202/1020808ar.
Demazière, Didier. 2007. « Quelles temporalités travaillent les entretiens biographiques rétrospectifs ? » *Bulletin de méthodologie sociale [En ligne]* 93. http://bms.revues.org/506.
———. 2012. « L'entretien de recherche et ses conditions de réalisation. Variété des sujets enquêtés et des objets de l'enquête ». *Sur le journalisme [En ligne]* 1 (1): 30‑39.
Demier, Francis. 2007. « Définir le salariat de la révolution industrielle ». In *Le salariat : théorie, histoire et formes*, 49‑64. Paris: La Dispute.
Deneault, Alain. 2015. *La médiocratie*. Lettres libres. Montréal: Lux Éditeur.
Desreumaux, Alain. 2005. *Théorie des organisations*. Colombelles: Éditions EMS, Management & Société.
Deville, Aude, et Damien Mourey. 2018. « Concilier performance économique et projet sociopolitique au sein des coopératives. Une gestion pour de nouveaux possibles ». *Revue Française de Gestion* 7 (276): 63‑83.
Dewerpe, Alain. 2001. *Histoire du travail*. Paris: Presses Universitaires de France.
Dietrich, Anne, et Françoise Lozier. 2011. « Logique de service, nouvelles formes d'organisation et GRH : le cas des SSII ». *Management & Avenir* 49 (9): 238‑55. https://doi.org/10.3917/mav.049.0238.
Draperi, Jean-François. 2005. *Rendre possible un autre monde : Économie sociale et développement durable*. Montreuil: Presses de l'économie sociale.
Dressen, Marnix. 2003. « Autonomie et contrôle, terminologie et relations ». In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, 89‑101. Paris: La Découverte.
Du Gay, Paul, Graeme Salaman, et Rees Bronwen. 1996. « The conduct of management and the management of conduct: Contemporary managerial discourse and the constitution of the "competent manager" ». *Journal of Management Studies* 33 (3): 263‑82.
Dumez, Hervé. 2016. *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. 2e éd. Paris: Vuibert.
Dupuis-Déri, Francis. 2007. « L'anarchie en philosophie politique. Réflexions anarchistes sur la typologie traditionnelle des régimes politiques ». *Les Ateliers de l'Ethique* 2 (1): 6‑17.
Dupuy, Yves, et Françoise Larré. 1998. « Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail ». *Travail et emploi* 4 (77). http://travail-emploi.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/77_902.pdf.
Everaere, Christophe. 2001. « L'autonomie dans le travail : Portée et limites ». *Revue Française de Gestion* 134: 15‑26.
———. 2016. « Les auto-entrepreneurs et les stagiaires : des emplois atypiques générateurs de « flexicarité » ? » *Revue de l'Organisation Responsable* 11 (1): 32‑45.
Fairhurst, Gail T., et David Grant. 2010. « The Social Construction of Leadership: A Sailing Guide ». *Management Communication Quarterly* 24 (2): 171‑210. https://doi.org/10.1177/0893318909359697.
Fleming, Peter. 2007. « Faces of resistance at work ». In *Contesting the corporation: Struggle, power and resistance in organizations*, 28‑46. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511628047.
———. 2014. « Review Article: When 'Life Itself' Goes to Work: Reviewing Shifts in Organizational Life through the Lens of Biopower ». *Human Relations* 67 (7): 875‑901. https://doi.org/10.1177/0018726713508142.
Fleming, Peter, et Matteo Mandarini. 2009. « Towards a workers' society? New perspectives on work and emancipation ». In , 328‑44. The Oxford Handbook of Critical Management Studies. New York: Oxford University Press.

Fleming, Peter, et Andre Spicer. 2003. « Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance ». *Organization* 10 (1): 157‑79. https://doi.org/10.1177/1350508403010001376.

Fondation ITG. 2014. « Transitions professionnelles : et si on réformait enfin le marché du travail ? » https://www.defi-metiers.fr/sites/default/files/users/229/itg-interieuretudendeg2.pdf.

Foucault, Michel. 2004. *Naissance de la biopolitique : Cours au Collège de France, 1978-1979*. Hautes études. Paris: Gallimard : Seuil.

———. 2008. *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Collection TEL. Paris: Gallimard.

Fourcade, Bernard. 1992. « L'évolution des situations d'emploi particulières ». *Travail et emploi*, nº 52: 4‑19.

Fournier, Valérie, et Chris Grey. 2000. « At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies ». *Human Relations* 53 (1): 7‑32.

Freeman, Jo. 1972. « The tyranny of structurelessness ». *Berkeley Journal of Sociology* 17: 151‑65.

Frege, Carola. 2005. « The Discourse of Industrial Democracy: Germany and the US Revisited ». *Economic and Industrial Democracy* 26 (1): 151‑75. https://doi.org/10.1177/0143831X05049406.

Friot, Bernard. 2012. *Puissances du salariat*. Nouvelle édition augmentée. Paris: La Dispute.

Garel, Gilles. 2011. *Le management de projet*. Paris: La Découverte.

Gavard-Perret, Marie-Laure, David Gotteland, Agnès Helme-Guizon, Maud Herbert, et Daniel Ray. 2008. « Collecter les données : l'enquête ». In *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 87‑138. Paris: Pearson Education France.

Gavard-Perret, Marie-Laure, et Agnès Helme-Guizon. 2008. « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative ». In *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 247‑79. Paris: Pearson Education France.

Gee, Teoman. 2003. « "New anarchism": Some thoughts ». *The Anarchist Library*. theanarchistlibrary.org.

Giraud, Olivier, Thays Wolfarth Mossi, Frédéric Rey, et Cinara Lerrer Rosenfield. 2014. « Les normes d'emploi au défi de l'auto-entreprenariat et des micro-entreprises individuelles : une comparaison France-Brésil ». *Revue Tiers Monde* 2 (2): 35‑52. https://doi.org/10.3917/rtm.218.0035.

Gobille, Boris. 2008. *Mai 68*. 512. Paris: La Découverte.

Gomez, Pierre-Yves. 2018. *La gouvernance d'entreprise*.

Gomez, Pierre-Yves, et Peter Wirtz. 2008. « Institutionnalisation des régimes de gouvernance et rôle des institutions-socles : le cas de la cogestion allemande ». *Economies et Sociétés* K (19).

Gorz, André. 2004. *Métamorphoses du travail : Critique de la raison économique*. Collection Folio Essais 441. Paris: Gallimard.

Graceffa, Sandrino. 2016. *Refaire le monde... du travail: une alternative à l'ubérisation de l'économie*. Valence: Éditions Repas.

Graeber, David. 2002. « The new anarchists ». *New Left Review* 13: 61‑73.

———. 2013. « On the phenomenon of bullshit jobs: A work rant ». *strikemag.org*, 2013. https://strikemag.org/bullshit-jobs/.

———. 2018. *Pour une anthropologie anarchiste*. Montréal: Lux.

Grant, David, Rick Iedema, et Cliff Oswick. 2009. « Discourse and Critical Management Studies ». In *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, 213‑31. New York: Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199595686.013.0010.

Gronn, Peter. 2002. « Distributed leadership as a unit of analysis ». *The Leadership Quarterly* 13: 423‑51.

Harding, Nancy Helen, Jackie Ford, et Hugh Lee. 2017. « Towards a Performative Theory of Resistance: Senior Managers and Revolting Subject(Ivitie)S ». *Organization Studies* 38 (9): 1209‑32. https://doi.org/10.1177/0170840616685360.

Hartmann, Rasmus K. 2014. « Subversive Functionalism: For a Less Canonical Critique in Critical Management Studies ». *Human Relations* 67 (5): 611‑32. https://doi.org/10.1177/0018726713497522.

Heras-Saizarbitoria, Iñaki, et Imanol Basterretxea. 2016. « Do co-ops speak the managerial lingua franca? An analysis of the managerial discourse of Mondragon cooperatives ». *Journal of Co-operative Organization and Management* 4: 13‑21.

Hernandez, Émile-Michel, et Luc Marco. 2008. « Entrepreneuriat versus salariat. Construction et déconstruction d'un modèle ? » *Revue française de gestion* 8 (188‑189): 61‑76.

Hetzel, Patrick. 2004. *Le marketing relationnel*. Que sais-je? 2063. Paris: Presses Univ. de France.

Holloway, Immy, et Stephanie Wheeler. 2010. *Qualitative research in nursing and healthcare*. Oxford: Blackwell Publishing.

Hopwood, Anthony G. 2009. « On striving to give a critical edge to Critical Management Studies ». In *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, 515‑24. New York: Oxford University Press.

Huault, Isabelle, Dan Kärreman, Véronique Perret, et André Spicer. 2017. « Introduction to the special issue: The evolving debate about critical performativity ». *M@n@gement* 20 (1): 1. https://doi.org/10.3917/mana.201.0001.

Huault, Isabelle, Véronique Perret, et André Spicer. 2014. « Beyond Macro- and Micro- Emancipation: Rethinking Emancipation in Organization Studies ». *Organization* 21 (1): 22‑49. https://doi.org/10.1177/1350508412461292.

Ibáñez, Tomás. 2014. *Anarchisme en mouvement : anarchisme, néo-anarchisme et postanarchisme*. Paris: Nada.

INSEE Première. 2015. « Indépendants et dirigeants salariés d'entreprise : un tiers de femmes ». 1563. https://www.insee.fr/fr/statistiques/1288050.

INSEE Références. 2017. « Emploi, chômage, revenus du travail ». https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/2891765/ecrt17j-f4-2-temps-travail.pdf.

———. 2018. « Emploi, chômage, revenus du travail ». https://www.insee.fr/fr/statistiques/3573746?sommaire=3573876.

Ito, Jack K., et Céleste M. Brotheridge. 2005. « Does Supporting Employees' Career Adaptability Lead to Commitment, Turnover, or Both? » *Human Resource Management* 44 (1): 5‑19. https://doi.org/10.1002/hrm.20037.

Jaumier, Stéphane. 2015. « Power, control and resistance within worker co-operatives: An ethnography of a co-operative factory ». Sciences de gestion, Paris: Université Paris Dauphine - Paris IX.

Jaumier, Stéphane, Vincent Pasquier, et Vassili Joannidès De Lautour. 2018. « Les pratiques de GRH à l'épreuve des valeurs coopératives. Réinvention des entretiens individuels d'évaluation dans une SCOP ». *Revue Française de Gestion* 7 (276): 85‑103.

Jobert, Bruno, et Jean Leca. 1980. « Le dépérissement de l'État. À propos de L'acteur et le système de Michel Crozier et Ehrard Freidberg ». *Revue Française de Science Politique* 30 (6): 1125‑70. https://doi.org/10.3406/rfsp.1980.393931.

Jones, Campbell. 2009. « Poststructuralism in Critical Management Studies ». In *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, 76‑98. New York: Oxford University Press.

Jourdain, Edouard. 2013. *L'anarchisme*. Paris: La Découverte.

Journal des Anthropologues. 2017. « Anthropologie et anarchisme - Appel à contribution ». *Journal des Anthropologues*.

Journé, Benoît. 2008. « Collecter les données par l'observation ». In *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 139‑76. Paris: Pearson Education France.

Judge, William Q., Gerald E. Fryxell, et Robert S. Dooley. 1997. « The New Task of R&D Management: Creating Goal-Directed Communities for Innovation ». *California Management Review* 39 (3): 72‑85. https://doi.org/10.2307/41165899.

Kerzner, Harold. 2000. *Applied project management: Best practices on implementation*. New York: Wiley.

Kherraz, Ahmed. 2017. *Eloge des anarchismes. De l'esprit libertaire (et solidaire) dans nos sociétés contemporaines*. Paris: Bréal.

Knights, David, et Darren McCabe. 2003. « Governing through Teamwork: Reconstituting Subjectivity in a Call Centre ». *Journal of Management Studies* 40 (7): 1587‑1619. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00393.

Knights, David, et Hugh Willmott. 2002. « Autonomy as utopia or dystopia ». In *Utopia and organization*, 59‑81. Sociological Review Monographs. Oxford ; Malden: Blackwell Publishing.

La Boétie, Étienne de. 2015. *Discours de la servitude volontaire*. Paris: Flammarion. http://banq.pretnumerique.ca/accueil/isbn/9782081374027.

La Manufacture Coopérative. 2014. *Faire société : Le choix des coopératives*. Bellecombe-en-Bauges: Éditions du Croquant.

Laclau, Ernesto, et Chantal Mouffe. 1985. *Hegemony and socialist strategy*. Londres: Verso.

———. 1987. « Post-marxism without apologies ». *New Left Review* 166: 79‑106.

Lallement, Michel. 2015. *L'âge du faire. Hacking, travail, anarchie*. Paris: Seuil.

Land, Chris, et Daniel King. 2014. « Organizing otherwise: Translating anarchism in a voluntary sector organization ». *Ephemera. Theory & politics in organization* 14 (4).

Langfred, Claus W. 2000. « The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups ». *Journal of Organizational Behavior* 21: 563‑85.

Laurens, Sylvain. 2007. « « "Pourquoi" et "comment" poser les questions qui fâchent ? » : Réflexions sur les dilemmes récurrents que posent les entretiens avec des « imposants » ». *Genèses* 69 (4): 112‑27. https://doi.org/10.3917/gen.069.0112.

Le Texier, Thibault. 2011. « Foucault, le pouvoir et l'entreprise : Pour une théorie de la gouvernementalité managériale ». *Revue de Philosophie Economique* 12 (2): 53. https://doi.org/10.3917/rpec.122.0053.
———. 2015. « Le management de soi ». *Le Débat* 183 (1): 75‑86. https://doi.org/10.3917/deba.183.0075.
Les Scop. 2011. « Qu'est-ce qu'une Scop ? » *http://www.les-scop.coop/sites/fr/* (blog). 2011. http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/qu-est-ce-qu-une-scop.html.
Levratto, Nadine, et Évelyne Serverin. 2009. « Être entrepreneur de soi-même après la loi du 4 août 2008 : les impasses d'un modèle productif individuel ». *Revue internationale de droit économique* t. XXIII, 3 (3): 325. https://doi.org/10.3917/ride.233.0325.
Lille MétroPôle Solidaire. 2013. *Réponse à l'appel à projets « Soutien à la dynamique des PTCE »*.
Luc, Édith. 2016. « Le leadership partagé : Du mythe des grands leaders à l'intelligence collective ». *Gestion* 41 (3): 32‑39. https://doi.org/10.3917/riges.413.0032.
Maisonnasse, Julien, Francesca Petrella, et Nadine Richez-Battesti. 2019. « Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 1 (34): 3‑29.
Manier, Bénédicte. 2012. *Un million de révolutions tranquilles. Travail, environnement, santé, argent, habitat... : comment les citoyens transforment le monde*. Paris: Les Liens qui Libèrent.
Maroudas, Leonidas, et Yorgos Rizopoulos. 2014. « La question de la dégénérescence dans les coopératives de production ». *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, n° 334: 70‑84. https://doi.org/10.7202/1027277ar.
Martinet, Alain Charles, et Yvon Pesqueux. 2013. *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris: Vuibert.
Mazmanian, Melissa, Wanda J. Orlikowski, et JoAnne Yates. 2013. « The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals ». *Organization Science* 24 (5): 1337‑57. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806.
McCann, Leo, Jonathan Morris, et John Hassard. 2008. « Normalized Intensity: The New Labour Process of Middle Management ». *Journal of Management Studies* 45 (2): 343‑71. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00762.x.
Meissonnier. 2015. *Le bonheur au travail*. Productions Campagne Première.
Menger, Pierre-Michel. 2002. *Portrait de l'artiste en travailleur : métamorphoses du capitalisme*. La République des Idées. Paris: Seuil.
Messeghem, Karim, et Sylvie Sammut. 2010. « Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité ». *Revue de l'entrepreneuriat* 9 (1): 82‑107.
Michel, Dominique-Anne. 2015. « Les coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) : un outil d'émancipation collective ». *La Revue des Sciences de Gestion* 273‑274 (3): 125‑31. https://doi.org/10.3917/rsg.273.0125.
Michels, Robert. 1962. *Political Parties. A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
Michon, Pascal. 2007. *Les rythmes du politique. Démocratie et capitalisme mondialisé*. Paris: Les Prairies Ordinaires.
Morrison, Elizabeth W. 2006. « Doing the Job Well: An Investigation of pro-Social Rule Breaking ». *Journal of Management* 32 (1): 5‑28. https://doi.org/10.1177/0149206305277790.
Mouriaux, Marie-Françoise. 2006. « La qualité des emplois au prisme de la pluriactivité ». In *La qualité de l'emploi*, Centre d'études de l'emploi. Repères. Paris: La Découverte.
Mumby, Dennis K., Robyn Thomas, Ignasi Martí, et David Seidl. 2017. « Resistance Redux ». *Organization Studies* 38 (9): 1157‑83. https://doi.org/10.1177/0170840617717554.
Munro, Iain. 2012. « The Management of Circulations: Biopolitical Variations after Foucault ». *International Journal of Management Reviews* 14 (3): 345‑62. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00320.x.
Mutte, Jean-Louis. 2015. « La génération Y n'existe pas ». *www.e-rh.org* (blog). mars 2015. http://www.e-rh.org/index.php/blogs/les-articles-du-blog/189-la-generation-y-n-existe-pas.
Negri, Antonio, et Michael Hardt. 2004. *Multitude. Guerre et démocratie à l'âge de l'empire*. Paris: La Découverte.
Nicolas-Le Strat, Pascal. 2016. *Le travail du commun*. Saint Germain sur Ille: Éditions du Commun.
Nord, Walter, et John Jermier. 1992. « Critical social sciences for managers? Promising and perverse possibilities ». In *Critical management studies*, 202‑22. Londres: Sage.
Observatoire des inégalités. 2018. « Un million de travailleurs pauvres en France », 4 septembre 2018. https://www.inegalites.fr/Un-million-de-travailleurs-pauvres-en-France.

O'Doherty, Damian P., et Hugh Willmott. 2001. « Debating labour process theory: The issue of subjectivity and the relevance of poststructuralism ». *Sociology* 35 (2): 457‑76.

Ortega Sunsundegi, Igor, et Leire Uriarte Zabala. 2015. *Retos y dilemas del cooperativismo de Mondragón tras la crisis de Fagor Electrodomésticos*. Eskoriatza: Lanki.

Ostergaard, Goeffrey. 2016. « Approaches to industrial democracy ». *Anarchy: A journal of anachist ideas [en ligne]*, nº 2. https://libcom.org/library/approaches-industrial-democracy-geoffrey-ostergaard.

Parker, Martin. 2002. *Against management. Organization in the age of managerialism*. Cambridge, Malden: Polity Press, Blackwell Publishing.

Parker, Martin, George Cheney, Valérie Fournier, et Chris Land. 2014a. « The question of organization: A manifesto for alternatives ». *Ephemera. Theory & politics in organization* 14 (4): 623‑38.

———. , éd. 2014b. *The Routledge companion to alternative organization*. Routledge companions in business, management and accounting. Abingdon ; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Pazaitis, Alex, Vasilis Kostakis, et Michel Bauwens. 2017. « Digital Economy and the Rise of Open Cooperativism: The Case of the Enspiral Network ». *Transfer: European Review of Labour and Research* 23 (2): 177‑92. https://doi.org/10.1177/1024258916683865.

Pereira, Irène. 2013. « Pour un usage anarchiste du pragmatisme. I – Théorie de la connaissance pragmatiste et anarchisme ». *Grand Angle* (blog). 14 août 2013. http://www.grand-angle-libertaire.net.

Périlleux, Anaïs, et Marthe Nyssens. 2017. « Understanding Cooperative Finance as a New Common ». *Annals of Public and Cooperative Economics* 88 (2): 155‑77. https://doi.org/10.1111/apce.12160.

Perret, Véronique, et Martine Séville. 2003. « Fondements épistémologiques de la recherche ». In *Méthodes de recherche en management*, 2e édition, 13‑33. Paris: Dunod.

Pesqueux, Yvon. 2012. « Entrepreneur, leader... Des figures bien étranges ». *L'Expansion Management Review* 4 (147): 30‑41.

Pezet, Eric. 2004. « Discipliner et gouverner : Influence de deux thèmes foucaldiens en sciences de gestion ». *Finance contrôle stratégie* 7 (3): 169‑89.

———. 2007. *Management et conduite de soi : Enquête sur les ascèses de la performance*. Paris: Vuibert.

———. 2012. « Pacifying the Social: Creating the French Citizen Worker, 1968-1975 ». *Management & Organizational History* 7 (1): 61‑71. https://doi.org/10.1177/1744935911427221.

Pichault, François, et Brigitte Rorive. 2007. « Les restructurations et les nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH ». In *Restructurations d'entreprise : regards croisés*, 199‑214. Paris: Vuibert.

Pillon, Thierry. 2007. « Les intérimaires et le temps ». In *Le salariat : théorie, histoire et formes*, 279‑97. Paris: La Dispute.

Pillon, Thierry, et François Vatin. 2007. « La question salariale : Actualité d'un vieux problème ». In *Le salariat : théorie, histoire et formes*, 29‑48. Paris: La Dispute.

Polanyi, Karl. 1944. *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris: Gallimard.

Poncin, Béatrice. 2004. *Salarié sans patron ?* Bellecombe-en-Bauges: Éditions du Croquant.

Poole, Michael, Russell Lansbury, et Nick Wailes. 2001. « A comparative analysis of developments in industrial democracy ». *Industrial Relations* 40 (3): 490‑525.

Pralong, Jean. 2010. « L'image du travail selon la génération Y : Une comparaison intergénérationnelle conduite sur 400 sujets grâce à la technique des cartes cognitives ». *Revue internationale de psychosociologie* XVI (39): 109‑34. https://doi.org/10.3917/rips.039.0109.

Pruvost, Geneviève. 2015. « Chantiers participatifs, autogérés, collectifs : la politisation du moindre geste ». *Sociologie du Travail* 57 (1): 81‑103. https://doi.org/10.1016/j.soctra.2014.12.006.

———. 2017. « Critique en acte de la vie quotidienne à la ZAD de Notre-Dame-des-Landes (2013-2014) ». *Politix* 117 (1): 35‑62. https://doi.org/10.3917/pox.117.0035.

Quijoux, Maxime. 2013. « Convaincre ou produire ? Genèse et formes de participation ouvrière dans une usine « récupérée » d'Argentine ». *Participations* 1 (5): 103‑26.

Quivy, Raymond, et Luc Van Campenhoudt. 2005. *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: Dunod.

Rambach, Anne, et Marine Rambach. 2009. *Les nouveaux intellos précaires*. Paris: Stock.

Reed, Michael I. 2009. « Critical Realism in critical management studies ». In *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, 52‑75. New York: Oxford University Press.

Reedy, Patrick. 2002. « Keeping the Black Flag flying: anarchy, utopia and the politics of nostalgia ». In *Utopia and organization*, 169‑88. Oxford, Malden: Blackwell Publishing.

Renault, Emmanuel. 2013. « Autonomie et identité au travail ». *Travailler* 30 (2): 125‑45. https://doi.org/10.3917/trav.030.0125.

Reynaud, Jean-Daniel. 1988. « Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome ». *Revue Françaises de Sociologie*, nº XXIX: 5‑18.
———. 1997. *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
Rifkin, Jeremy. 2005. *La fin du travail*. Paris: la Découverte.
Ripouteau, Michel. 2003. « Vers une conceptualisation de l'autonomie du travail : l'hétérautonomie professionnelle : l'expérience d'une entreprise "multi-artisanale" en réseau ». Sciences de gestion, Lyon: Lyon 3.
Robertson, Maxine, et Jacky Swan. 2003. « "Control - What Control?" Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm ». *Journal of Management Studies* 40 (4): 831‑58. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00362.
Rosa, Hartmut. 2013. *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris: La Découverte.
Rouleau, Linda. 2007. *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
Roux, Nicolas. 2014. « Créer de la continuité : un travail en soi. Artistes intermittents du spectacle et saisonniers agricoles ». *La nouvelle revue du travail*, nº 5. http://nrt.revues.org/1938.
Sangiorgio, Joseph, et Stéphane Veyer. 2009. « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale ». *Projectics / Proyéctica / Projectique* 1 (1): 51. https://doi.org/10.3917/proj.001.0051.
Schwarz, Roger M., éd. 2005. *The skilled facilitator fieldbook: Tips, tools, and tested methods for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches*. San Francisco: Jossey-Bass.
Sennett, Richard. 2000. *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris: Albin Michel.
Spicer, André, Mats Alvesson, et Dan Kärreman. 2009. « Critical Performativity: The Unfinished Business of Critical Management Studies ». *Human Relations* 62 (4): 537‑60. https://doi.org/10.1177/0018726708101984.
Storey, John. 1985. « The means of management control ». *Sociology* 19 (2): 193‑211.
Storey, John, Imanol Basterretxea, et Graeme Salaman. 2014. « Managing and Resisting 'Degeneration' in Employee-Owned Businesses: A Comparative Study of Two Large Retailers in Spain and the United Kingdom ». *Organization* 21 (5): 626‑44. https://doi.org/10.1177/1350508414537624.
Supiot, Alain. 2000. « Les nouveaux visages de la subordination ». *Droit social*, nº 2: 131‑45.
———. 2016. *Au-delà de l'emploi*. Paris: Flammarion.
———. 2018. « De la citoyenneté économique ». *Esprit*, mars.
Sutherland, Neil, Christopher Land, et Steffen Böhm. 2014. « Anti-Leaders(Hip) in Social Movement Organizations: The Case of Autonomous Grassroots Groups ». *Organization* 21 (6): 759‑81. https://doi.org/10.1177/1350508413480254.
Thompson, Edward P. 2015. *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel*. Paris: La Fabrique.
Tortia, Ermanno. 2018. « The Firm as a Common. Non-Divided Ownership, Patrimonial Stability and Longevity of Co-Operative Enterprises ». *Sustainability* 10 (4): 1023. https://doi.org/10.3390/su10041023.
Toucas-Truyen, Patricia, et Michel Dreyfus, éd. 2005. *Les coopérateurs: deux siècles de pratiques coopératives*. Collection Jean Maitron. Paris: L'Atelier.
Tounés, Azzédine, et Alain Fayolle. 2006. « L'odyssée d'un concept et les multiples figures de l'entrepreneur ». *La Revue des Sciences de Gestion* 4 (220‑221): 17‑30.
Vatin, François. 2007. « Introduction ». In *Le salariat : théorie, histoire et formes*, 11‑25. Paris: La Dispute.
Vatin, François, et Sophie Bernard, éd. 2007. *Le salariat : théorie, histoire et formes*. Paris: La Dispute.
Vilette, Marc-André. 2008. « Gérer autrement les RH en PME : convergence entre travail à temps partagé et TIC ». *Management & Avenir* 16 (2): 47‑65. https://doi.org/10.3917/mav.016.0047.
Volmer, Judith, Daniel Spurk, et Cornelia Niessen. 2012. « Leader–member Exchange (LMX), Job Autonomy, and Creative Work Involvement ». *The Leadership Quarterly* 23 (3): 456‑65. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005.
Waddington, David. 2004. « Participant observation ». In *Essential guide to qualitative methods in organizational research*, 154‑84. London, Thousand Oaks, New Dehli: Sage.
Ward, Colin. 1966. « The organization of anarchy ». In *Patterns of anarchy. A collection of writings on the anarchist tradition*, 386‑96. New York: Anchor Books.
Western, Simon. 2014. « Autonomist leadership in leaderless movements: Anarchists leading the way ». *Ephemera. Theory & politics in organization* 14 (4): 673‑98.

White, Damian F., et Gideon Kossoff. 2011. « Anarchisme, libertarisme et environnementalisme : la pensée anti-autoritaire et la quête de sociétés auto-organisées ». *Ecologie & Politique* 41 (1): 145‑71. https://doi.org/10.3917/ecopo.041.0145.

White, Richard J., et Colin C. Williams. 2014. « Anarchist economic practices in a "capitalist" society: Some implications for organisation and the future of work ». *Ephemera. Theory & politics in organization* 14 (4): 951‑75.

Wickert, Christopher, et Stephan M. Schaefer. 2015. « Towards a Progressive Understanding of Performativity in Critical Management Studies ». *Human Relations* 68 (1): 107‑30. https://doi.org/10.1177/0018726713519279.

Willmott, Hugh. 2005. « Theorizing Contemporary Control: Some Post-Structuralist Responses to Some Critical Realist Questions ». *Organization* 12 (5): 747‑80. https://doi.org/10.1177/1350508405055947.

Yates, Charlotte, Wayne Lewchuk, et Paul Stewart. 2001. « Empowerment as a Trojan horse: New systems of work organization in the North American automobile industry ». *Economic and Industrial Democracy* 22: 517‑41.

Ybema, Sierk, et Martha Horvers. 2017. « Resistance through Compliance: The Strategic and Subversive Potential of Frontstage and Backstage Resistance ». *Organization Studies* 38 (9): 1233‑51. https://doi.org/10.1177/0170840617709305.

Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

Ylijoki, Oili-Helena. 2005. « Academic Nostalgia: A Narrative Approach to Academic Work ». *Human Relations* 58 (5): 555‑76. https://doi.org/10.1177/0018726705055963.

Yukl, Gary. 1989. « Managerial leadership: A review of theory and research ». *Journal of Management* 15 (2): 251‑89.

Zoller, Heather M., et Gail T. Fairhurst. 2007. « Resistance Leadership: The Overlooked Potential in Critical Organization and Leadership Studies ». *Human Relations* 60 (9): 1331‑60. https://doi.org/10.1177/0018726707082850.

# ANNEXES

# Annexe n°1 :
# Grille d'entretien « Transco »

## 1. Parcours professionnel

- Pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel/scolaire jusqu'à présent ?
- Pourquoi votre dernier emploi (si dernier emploi) a-t-il pris fin ?

- Licenciement (pour les salariés)
- Licenciement économique (pour les salariés)
- Rupture conventionnelle (pour les salariés)
- Fin de CDD (pour les salariés)
- Démission (pour les salariés)
- Échec d'un projet entrepreneurial (pour les indépendants)
- Faillite (pour les indépendants)
- Perte de vitesse de l'activité (pour les indépendants)
- Fermeture volontaire (pour les indépendants)

- Votre précédent travail vous plaisait-il ? Quels étaient ses défauts et ses inconvénients ?

- Autres données (à compléter à la fin) :

- Nombre de postes exercés jusqu'à présent :
- Statuts juridiques des postes exercés jusqu'à présent :
- Nature du dernier statut juridique avant le chômage :
- Date de fin du dernier emploi :

## 2. Projet professionnel

➢ *Informations générales*

- Quel est votre projet professionnel ? Quelle activité souhaitez-vous exercer ?
- Secteur d'activité :
- Activité :
- Cherchez-vous un emploi salarié ou souhaitez-vous créer votre activité ?
- Où en êtes-vous dans vos démarches pour retrouver une activité ?
- Sur une échelle de 1 à 10, où situeriez-vous le niveau d'avancement de votre projet professionnel ?
- Avez-vous déjà monté des projets par le passé ? Lesquels ? Combien ?

- *Réseau professionnel*

- Quels autres métiers sont liés avec votre activité ?
- Connaissez-vous des acteurs effectuant ces métiers ?
- Connaissez-vous des employeurs ou des clients potentiels ? Qui sont-ils ? Les avez-vous déjà rencontrés ? Comment cela s'est-il passé ?

- *Prospection/communication*

- Quelles sont vos démarches sur ces aspects ?
- Quelle est votre stratégie ?
- Quels supports utilisez-vous (site internet, réseaux sociaux, cartes de visite, bouche à oreille…) ?

- *Gestion de projets*

- Avez-vous rencontré des acteurs dans le secteur de l'accompagnement à l'activité ? Combien ?
- Avec quoi travaillez-vous (logiciels, outils de gestion etc.) ?
- Avez-vous fait appel à des subventions ou aides financières ?

### 3. Attentes, besoins

- Qu'est-ce que vous avez réussi à faire jusqu'à présent ?
- Qu'est-ce qui vous reste à faire, selon vous ? Quelles sont les prochaines étapes à passer ?
- Quelles difficultés rencontrez-vous ? Comment vous expliquez-vous ces difficultés ?
- Qu'est-ce qui vous manque pour pouvoir réaliser votre projet ?
- Êtes-vous plutôt autonome, ou avez-vous besoin d'un suivi régulier ? Avez-vous besoin que l'on vous aide à fixer des objectifs ou arrivez-vous à les fixer seul ?

### 4. Compétences

- Quelles sont vos compétences aujourd'hui ?
  - Compétences métiers
  - Compétences transversales (organisationnelles, relationnelles, en gestion de projet, financières, administratives…)
- Quelles sont selon vous les compétences qui vous manquent pour retrouver une activité ?
- Avez-vous entrepris des démarches pour acquérir les compétences qui vous manquent ? Qu'est-ce qui a marché et qui n'a pas marché dans ces démarches ?

## 5. Connaissance des structures d'accompagnement à la création d'activité

- Savez-vous ce qu'est un coworking ? Comment avez-vous connu le coworking ? Pourquoi souhaitez-vous en intégrer un ?
- Savez-vous ce qu'est une entreprise de portage salarial ?
- Savez-vous ce qu'est une coopérative d'activité et d'emploi ?
- Êtes-vous accompagné par d'autres structures d'accompagnement à la création ?

# Annexe n°2 :
# Grille d'entretien « *Bien Fait Pour Ta Com'* »

- Quel est ton parcours universitaire et professionnel ?

- Comment es-tu arrivé à *Grands Ensemble* ? Dans le groupe communication ?

- Qu'est-ce qui t'intéressait à GE ? Dans le groupe communication ?

- À quel moment de la constitution de BFPTC es-tu arrivé ?

- Comment s'est passée ton arrivée dans le groupe ? À quoi t'attendais-tu ? Qu'as-tu trouvé ?

- Quels ont été pour toi les moments fondateurs du groupe ?

- Quels ont été les « grands chantiers » de la constitution de votre groupe ?

- À quelles problématiques avez-vous essayé de répondre ?

- Quelles solutions avez-vous trouvées ?

- À quelles questions n'avez-vous pas encore répondu ?

- Comment envisages-tu ton implication dans le groupe ? Comment souhaites-tu y participer ? Comment te projettes-tu dans le groupe ?

- Qu'est-ce qui fait selon toi que le groupe fonctionne ? Quelles sont ses facteurs clés de succès ?

- Peux-tu me décrire la façon dont vous vous organisiez, dont vous vous organisez maintenant, et ton rôle là-dedans ?

- Est-ce que ce mode de fonctionnement te convient ?

- Comment se passent les relations avec les « permanents » de *Grands Ensemble* ?

# Annexe n°3 :
# Grille d'entretien « Travailleurs non subordonnés »

## 1. Présentation générale

- Quelques mots sur ton parcours scolaire/professionnel
- Comment es-tu arrivé à ton activité professionnelle actuelle ?
- En quoi consiste ton travail ?

## 2. Modalités de travail

➢ *Organisation actuelle*

- Peux-tu me décrire une journée de travail « classique » pour toi ?
- Qu'est-ce qui te différencie d'un travailleur « classique » ? Dans ton activité, dans ton mode de travail et d'organisation ?
- Es-tu amené à travailler en équipe ? Comment se passe la relation avec les autres travailleurs ?
- Travailles-tu souvent seul ? Quels sont les avantages et les inconvénients du travail seul ?
- Fais-tu partie de réseaux professionnels (clients, autres travailleurs) ? En quoi consistent-ils ?
- As-tu un « noyau dur » de clients ?
- Comment entres-tu en relation avec les clients ? Dois-tu beaucoup démarcher ?
- Connais-tu des périodes de stress important ? À quoi est-il dû ? Comment gères-tu ces moments ?

➢ *Besoins*

- Quels sont les avantages de ta situation actuelle ? As-tu l'impression de travailler plus ou moins qu'avant ?
- Quels sont les désavantages ?
- Quels sont les problèmes récurrents que tu rencontres actuellement dans ton travail ?
- Y a-t-il des périodes où tu n'as pas de contrats ? Comment gères-tu ces périodes ? Que fais-tu ?
- Y a-t-il une compétence que tu maîtrises mal et qui est nécessaire dans tes projets ? Y a-t-il des projets ou des phases de projet que tu as parfois du mal à gérer ? Pourquoi ?
- Qu'aimerais-tu changer dans ton travail ?
- Quel est ton besoin en formation ?

- *Regard global sur l'activité*

- Si demain on te proposait de faire à peu près le même métier en CDI, accepterais-tu ? Pourquoi ?
- Trouves-tu que tu as beaucoup de responsabilités dans ton activité actuelle ?
- Ton revenu te convient-il ? Correspond-il, selon toi, à tes qualifications et à tes diplômes ?

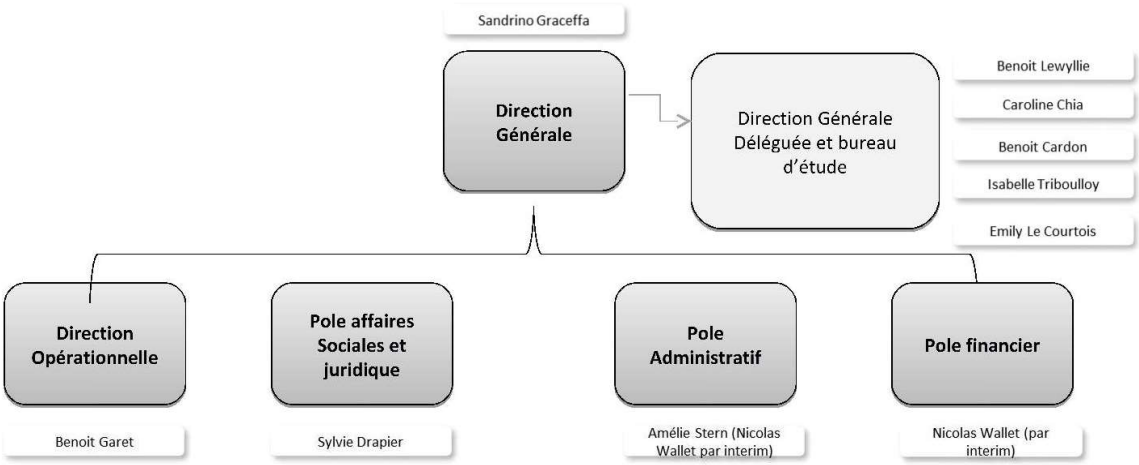
### 3. Liens avec la CAE

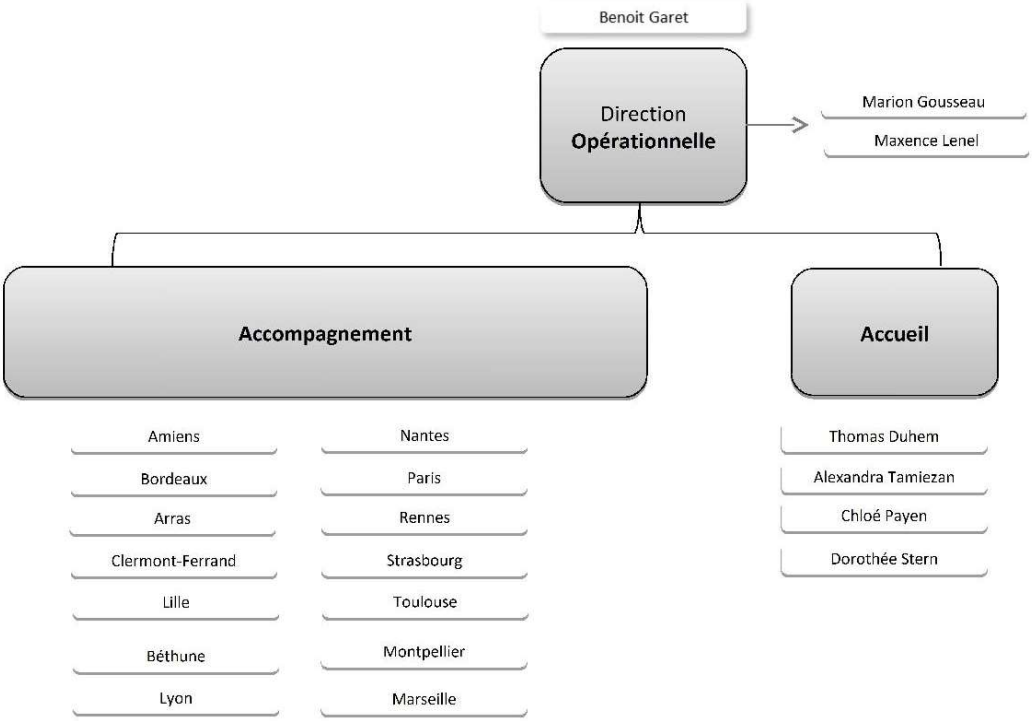
- Pourquoi avoir intégré la CAE au départ ? Que cherchais-tu dans la CAE et qu'as-tu trouvé ?
- Que penses-tu de l'accompagnement individualisé de GE ?
- De l'accompagnement collectif ?
- Qu'est-ce que faire partie d'une CAE t'apporte ? Sur quels aspects de ton travail t'apporte-t-elle un appui ? À quelle phase de développement de tes projets ?
- Quelles sont les limites de la CAE ?
- Qu'est-ce que tu aimerais voir se développer au sein de la CAE ?
- Quelles sont tes interactions avec les autres entrepreneurs ? Est-ce que tu aimerais qu'elles soient plus importantes ?
- Quels sont tes projets pour l'avenir ? Comment te vois-tu dans 10 ans ?
- Connais-tu d'autres travailleurs qui travaillent comme toi ? Ont-ils des profils similaires ? Ont-ils les mêmes modes de fonctionnement ?

# Annexe n°4 :
# Tableau récapitulatif des entretiens

| Date | Sexe | Type d'entretien | Secteur d'activité |
|---|---|---|---|
| 18 mars 2015 | H | Travailleur non subordonné | Bâtiment/construction |
| 30 mars 2015 | F | Travailleur non subordonné | Consulting/formation |
| 3 avril 2015 | F | Travailleur non subordonné | Consulting/formation |
| 7 avril 2015 | H | Travailleur non subordonné | Jardinage/paysagisme |
| 10 avril 2015 | H | Travailleur non subordonné | Web/informatique |
| 16 avril 2015 | H | Travailleur non subordonné | Consulting/formation |
| 28 avril 2015 | F | Transco | Restauration |
| 4 mai 2015 | H | Transco | Consulting/formation |
| 5 juin 2015 | F | Transco | Mode/création |
| 9 juin 2015 | H | Transco | Web/informatique |
| 12 juin 2015 | F | Transco | Consulting/formation |
| 3 juillet 2015 | H | Transco | Web/informatique |
| 6 août 2015 | F | Transco | Consulting/formation |
| 21 août 2015 | H | Transco | Consulting/formation |
| 7 septembre 2015 | H | Transco | Bâtiment/construction |
| 22 septembre 2015 | F | Transco | Consulting/formation |
| 8 octobre 2015 | H | Transco | R&D |
| 21 décembre 2015 | F | Transco | Mode/création |
| 23 février 2016 | F | Transco | Consulting/formation |
| 12 avril 2016 | F | Travailleur non subordonné | Consulting/formation |
| 20 avril 2016 | F | Transco | Mode/création |
| 29 avril 2016 | F | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Facilitation |
| 6 juillet 2016 | H | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Web/informatique |
| 11 juillet 2016 | H | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Graphisme |
| 4 août 2016 | H | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Consulting/formation |
| 4 août 2016 | F | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Communication |
| 5 août 2016 | F | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Communication |
| 9 août 2016 | F | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Communication |
| 19 septembre 2016 | H | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Cinéma |
| 22 septembre 2016 | F | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Communication |
| 18 octobre 2016 | H | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Graphisme |
| 18 octobre 2016 | F | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Communication |
| 28 octobre 2016 | H | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Web/informatique |
| 28 octobre 2016 | H | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Graphisme |
| 30 janvier 2017 | F | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Communication |
| 8 février 2017 | F | *Bien Fait Pour Ta Com'* | Consulting/formation |
| 9 février 2017 | F | Travailleur non subordonné | Esthétique |
| 23 février 2017 | F | Travailleur non subordonné | Secrétariat |
| 24 février 2017 | H | Travailleur non subordonné | Bricolage |
| 22 mars 2017 | F | Travailleur non subordonné | Restauration |

# Annexe n°5 :
# Organigramme de *Grands Ensemble* (octobre 2017)



**L'autonomie et le travail non subordonné en coopérative d'activité et d'emploi : Une analyse critique**

***Résumé***

Cette thèse contribue aux réflexions critiques sur l'autonomie et le travail en se plaçant sous le prisme encore peu exploré du travail non subordonné en coopérative d'activité et d'emploi (CAE). Les travailleurs non subordonnés sont des individus qui souhaitent vivre de leur savoir-faire et de leurs compétences sans passer par le cadre salarial traditionnel. Ils trouvent eux-mêmes leurs opportunités de travail rémunéré en proposant des biens ou des services à des clients. La thèse s'intéresse à l'expérience qu'ils font de l'autonomie à travers la problématique suivante : **dans quelle mesure la non subordination permet-elle aux travailleurs de conquérir de l'autonomie individuelle et collective dans un système néolibéral caractérisé par la figure de l'individu-entrepreneur ?** Elle s'appuie sur une démarche inductive dans le cadre d'une enquête ethnographique. Elle s'inscrit dans l'épistémologie constructiviste et les théories critiques en management.

La thèse étudie d'abord la dimension individuelle de l'autonomie en se penchant sur le travailleur non subordonné en tant que figure. En particulier, elle compare cette figure à celle de l'individu-entrepreneur néolibéral et mobilise le concept de micro-émancipation. La thèse examine aussi la dimension collective de l'autonomie au niveau global de la gouvernance de la CAE et au niveau des collectifs d'entrepreneurs-salariés qui se forment en interne. Le cadre théorique de l'anarchisme, très peu mobilisé en sciences de gestion, s'avère fécond pour l'analyse.

Parallèlement à la réponse à la problématique, la thèse apporte trois contributions. Premièrement, elle propose une cartographie des situations de travail contemporaines qui montre le caractère obsolète de la distinction entre statut salarié et statut indépendant. Deuxièmement, elle établit une typologie des trajectoires professionnelles des travailleurs non subordonnés en CAE : profils « souffrance dans le salariat », « sans emploi », « nomade » et « entrepreneur ». Troisièmement, elle fournit des pistes managériales pour aider des collectifs de travailleurs à se structurer de façon non hiérarchique.

**Mots-clefs :** autonomie, travail non subordonné, coopérative d'activité et d'emploi, théories critiques en management, freelance

---

**Autonomy and non-subordinated work in business and employment cooperatives: A critical analysis**

***Abstract***

This thesis contributes to critical reflections on autonomy and work through the study of non-subordinated work in business and employment cooperatives (BEC). The concept of non-subordinated workers, close to that of freelancers, refers to individuals who attempt to forge a living out of their skills outside of the traditional salaried worker system. They find themselves their work opportunities by offering their goods and services to clients. The thesis explores the kind of autonomy that these workers practice by asking the following question: **to what extent does non-subordinated work allow workers to attain individual and collective autonomy in a neoliberal system characterised by the individual-entrepreneur figure?** It is based on an inductive approach carried out during an ethnographic study. It belongs to the constructivist epistemology and to critical management studies.

To begin, the thesis studies the individual dimension of autonomy by looking into the non-subordinated worker as a figure. In particular, it compares this figure to that of the individual entrepreneur and builds on the concept of micro-emancipation. The thesis also examines the collective dimension of autonomy at the level of the governance of the BEC and at the level of the non-subordinated workers' collectives that are created within the cooperative. Anarchism, rarely used in management sciences, proves to be an interesting analytical framework for the analysis.

In parallel, the thesis provides three contributions. Firstly, it establishes an overview of contemporary work situations that demonstrates, amongst other things, that the distinction between the legal status of an employee and that of a self-employed person is outdated. Secondly, it proposes a typology of non-subordinated workers' career paths which includes four profiles: "suffering in the salaried worker system", "unemployed", "nomadic", "entrepreneur". Thirdly, it offers managerial advice to help collectives of non-subordinated workers organise in a non-hierarchical way.

**Keywords:** autonomy, non-subordinated work, business and employment cooperative, critical management studies, freelancers

Unité de recherche/Research unit : *CERAPS, 1 place Déliot, 59000 Lille, francoise.de-feraudy@univ-lille.fr, ceraps.univ-lille2.fr*

*Ecole doctorale/Doctoral school : Ecole doctorale des sciences juridiques, politiques et de gestion, n° 74, 1 place Déliot, 59000 Lille, ecodoc.univ-lille2.fr, http://edoctorale74.univ-lille2.fr*

Université/University : *Université Lille 2, Droit et Santé, 42 rue Paul Duez, 59000 Lille,* http://www.univ-lille2.fr