



**HAL**  
open science

# L'autonomie et la démocratie dans le travail : une utopie concrète pour les Coopératives d'Activités et d'Emploi

Justine Ballon

## ► To cite this version:

Justine Ballon. L'autonomie et la démocratie dans le travail : une utopie concrète pour les Coopératives d'Activités et d'Emploi. 2022. hal-03558496

**HAL Id: hal-03558496**

**<https://hal.science/hal-03558496v1>**

Submitted on 9 Mar 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'autonomie et la démocratie dans le travail : une utopie concrète pour les Coopératives d'Activités et d'Emploi

**Le travail est au cœur du projet défendu par les Coopératives d'Activités et d'Emploi. Elles défendent une utopie de transformation sociale, celle d'un travail autonome et démocratique. Cet article propose une grille de lecture pour comprendre ce que recouvre le travail dans les CAE, en pointant les tensions et les défis à relever pour rendre cette utopie concrète. De fait, c'est un processus continu d'expérimentations qui rend possible ce travail autonome et démocratique<sup>1</sup>.**

Depuis plus de 20 ans, les Coopératives d'Activités et d'Emploi proposent une alternative d'emploi, entre le travail salarié et indépendant, en réponse au contexte de croissance et de précarisation des travailleurs indépendants. Le projet des CAE se caractérise par une

utopie concrète, celle d'un travail autonome et démocratique.

« La Coopérative d'Activités et d'Emploi, c'est un moyen d'émancipation des gens de la terre : que le travail soit source d'épanouissement et permette de jouer un rôle dans une communauté. [...] Je voulais un travail avec du sens, articulé à mon chemin de vie, et

ça me donne de la souplesse et de la liberté dans ce sens-là. Ce qui me passionne, c'est la dimension collective : ça n'a pas de sens d'exercer une activité seule, mais j'ai aussi besoin d'avoir une activité individuelle. Ce système me va bien. »

(Louis, entrepreneur-salarié-associé à Oxalis).



Gustave Caillebotte, *Les raboteurs de parquet*, 1875, Musée d'Orsay

<sup>1</sup> Cette réflexion est issue d'une recherche doctorale en économie sur les modèles socioéconomiques des CAE. Soutenue en octobre 2020, la thèse a été réalisée dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche, en tant que doctorante-salariée à Coopaname, CAE francilienne. La démarche d'enquête a pris la forme d'une recherche-action participative avec Coopaname, Arterréel et Oxalis. Cette thèse fait actuellement l'objet d'une adaptation sous forme de bande dessinée avec [Pilau](#) & [Polduf](#).

On peut définir cette utopie comme la réalisation d'un ensemble d'activités productives, gérées et contrôlées par le ou la travailleur·se, dans le cadre d'une collaboration volontaire avec d'autres, impliquant la maîtrise de son métier de façon autonome. Il se différencie du travail indépendant par son inscription dans une organisation (celle des CAE), qui simultanément renforce et contraint le travail, comme nous allons le voir.

Néanmoins, l'ambition de transformation sociale du travail portée par les CAE se heurte à une réalité marquée par des effets contrastés : surcharge de travail chronique des salarié·es de l'entité mutualisée, surimplication d'entrepreneur·ses dans la vie démocratique au détriment du développement commercial de leur activité entrepreneuriale et à l'inverse d'autres focalisé·es sur le développement commercial au détriment de leur participation à la vie coopérative. Ces situations révèlent donc un écart avec l'utopie énoncée.

## Qu'est-ce qu'une coopérative d'activités et d'emploi ou CAE ?

Principalement implantées en France, les CAE rassemblent des « travailleur·ses autonomes » qui développent leur propre activité entrepreneuriale à moyen/long terme. Cela leur permet de mutualiser un accompagnement au développement commercial, des formations à la gestion, la gestion de leurs contrats, la comptabilité et le coût des assurances professionnelles, etc. assurés par des « salarié·es de l'entité mutualisée ». Les CAE sont aussi des espaces de co-apprentissages (ex. : groupes métiers) et de production collective (ex. activité entrepreneuriale collective associant plusieurs travailleur·ses).

De façon plus nuancée, ces constats empiriques amènent à s'interroger sur l'articulation entre le projet politique de travail autonome et démocratique et ce que contient, et comment s'organise, se répartit le travail dans les CAE. En d'autres termes : Quelles activités et quelle organisation rendent possibles

Autonomes, les membres entrepreneur·ses sont en charge du développement de leur activité entrepreneuriale : trouver leur clientèle pour générer un chiffre d'affaires et se rémunérer. Grâce à leur emploi d'entrepreneur-salarié dans la coopérative, ils·elles bénéficient de la protection sociale (ex. arrêt maladie), dès qu'ils parviennent à se salarier grâce à leur chiffre d'affaires. Au bout de trois ans d'ancienneté, ils·elles sont invité·es à devenir sociétaires, pour participer aux décisions, notamment lors des assemblées générales, selon le principe d'une personne égale une voix.

l'articulation entre l'utopie de travail autonome et démocratique et sa concrétisation ?

## Le travail, une institution politique centrale de nos sociétés

Étroitement associé à sa dimension marchande en économie, le travail se définit globalement comme un ensemble d'activités accomplies par une personne en échange d'une rémunération. Il existe une pluralité de mobilisation du travail, notamment le salariat selon lequel, en contrepartie d'un salaire, la personne est subordonnée à un employeur. Le travail prend alors une valeur d'échange marchande. Cette définition est trop restrictive pour comprendre le travail dans les CAE. L'hétéronomisation du travail – le fait de ne pas pouvoir le contrôler – vient de sa rationalisation dans un échange marchand (Gorz, 1988). C'est pourquoi nous considérons le travail comme l'ensemble des activités mises en œuvre par les êtres humains en vue de subvenir à leurs besoins, ce qui permet d'appréhender l'organisation sociale du travail de la CAE. Une activité est définie comme la réalisation d'une tâche ou d'une action.

Si le travail nous occupe de façon moindre qu'hier, sa centralité dans nos vies demeure, car il structure l'économie et la société. C'est une institution. Le travail occupe une place centrale dans la production (économique) et dans l'organisation de la société (sociologique). Il est politique, car il est source de



Edgar Degas, *La repasseuse*, v. 1869, Paris, Musée d'Orsay

rapports de pouvoir et de domination. Philosophiquement, il renvoie à des sens et des significations politiques.

La philosophie pragmatiste de Dewey apporte des clefs de lectures pour appréhender cette centralité politique, en étudiant le travail par le prisme des activités qu'il recouvre. Le travail est en effet central dans la formation des facultés intellectuelles (expériences et compétences), dans la socialisation des personnes (réaliser ensemble des activités produit des amitiés, des idées, une reconnaissance) et dans la construction d'une identité individuelle par l'exercice d'un métier. Le travail joue un rôle paradigmatique : il est ainsi le vecteur potentiel d'une transformation vers une société plus juste et plus démocratique (Renault, 2012). Dans une perspective critique marxiste et pragmatiste, il s'agit d'envisager le travail comme un enjeu politique, car il constitue et organise la société, par les relations de pouvoir et les échanges marchands qu'il induit (Cukier, 2018).

En continuité du mouvement historique initié par les associations ouvrières au XIX<sup>e</sup> siècle, c'est bien dans cette perspective de transformation sociale que s'inscrivent les CAE. En effet, le travail occupe une place centrale dans le projet des sociétés coopératives et participatives (Scop), aussi appelées « coopératives de travail » ou « coopératives de travailleurs ». Pour elles, le travail c'est l'exercice d'un métier, d'un savoir-faire dans une « communauté de métier » permettant de subvenir à des besoins. Leur rôle est de garantir de bonnes conditions de travail et l'émancipation de leurs membres, par un processus d'auto-organisation,

l'autodéfinition de la valeur de leur travail, un système de droits de propriété et de partage de la richesse (Espagne, 2000). Les Scop portent une approche politique du travail, comme métier, vecteur d'émancipation par la formation et une rémunération juste, dans un cadre démocratique (Draperi, 2013). Si le contexte et les enjeux diffèrent entre les « artisans autonomes » d'hier et les « travailleur-ses autonomes » d'aujourd'hui, les principes politiques et les modalités de transformation passent toujours par une utopie : le travail autonome et démocratique.

Pour comprendre les transformations et les tensions du

travail en CAE, nous étudions l'expérimentation vivante du travail *in situ*, en nous intéressant aux moyens concrets de sa mise en œuvre. Il s'agit de repérer les activités qui le composent, soit l'ensemble des tâches réalisées (se former, s'organiser, faire du réseau, fabriquer, expérimenter, débattre, gouverner), en vue d'atteindre un résultat. C'est ce qui permet d'éclairer la multiactivité caractéristique du travail en CAE. La notion d'activité donne l'opportunité d'étudier l'agencement et l'organisation du travail des membres des CAE, au regard des différents temps de production qu'ils réalisent.

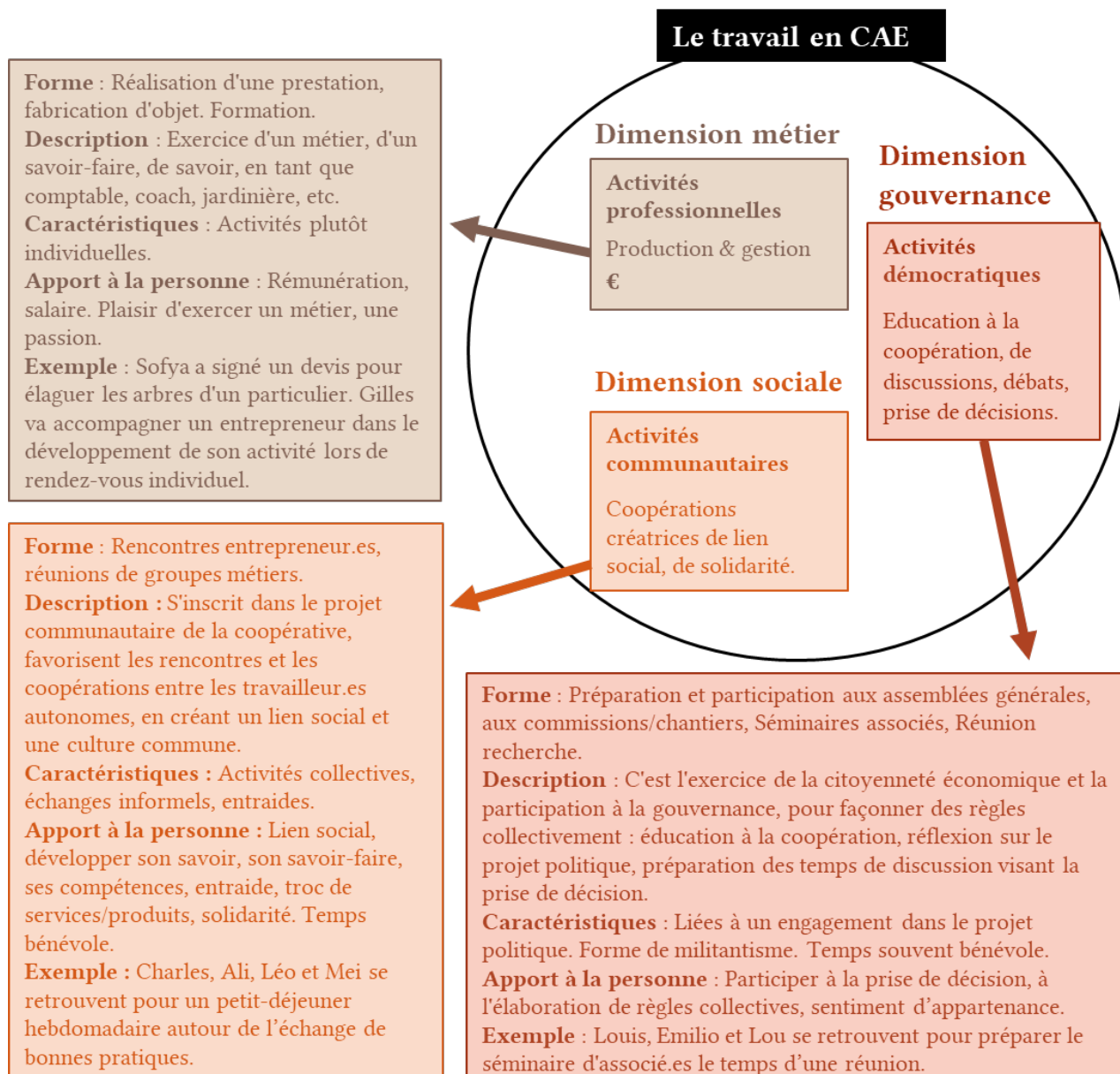
## Une analyse multidimensionnelle du travail dans les CAE

Afin d'appréhender les spécificités du travail en CAE, les différentes activités réalisées par l'ensemble des membres ont été observées, analysées et classées. Les logiques marchandes, d'utilité sociale, redistributives et réciprocatrices, présentes dans les CAE, ont été prises en compte. Ce travail aboutit à la distinction de plusieurs catégories

thématiques d'activités, qui se répartissent par jour, par semaine, voire par mois, et diffèrent selon le métier (jardinière, formateur) et l'emploi occupé (entrepreneur-salarié, salariée de l'entité mutualisée). Cette analyse aboutit à l'identification de trois dimensions composant le travail dans les CAE : la dimension métier, la dimension sociale

et la dimension gouvernance. Les activités des membres se classent selon trois grandes catégories : la profession, la communauté et la démocratie. Le schéma ci-dessous décrit ces différentes activités.

Figure 1 : Le travail dans les CAE



Source : Justine Ballon, novembre 2021.

À ce stade, on peut plus précisément dire que le travail dans les CAE désigne un ensemble d'activités productives marchandes, communautaires, professionnelles et

démocratiques, profondément entremêlées. Une activité se rapporte à un ensemble d'actions réalisées en vue d'atteindre un objectif, une finalité : une rémunération,

un engagement bénévole, militant ou une passion. Cette analyse permet de comprendre la mise en œuvre concrète du travail autonome et démocratique.

## Les apprentissages à l'autonomisation et la démocratisation du travail

Les CAE cherchent à réduire l'hétéronomisation du travail, en faisant advenir un travail autonome démocratique. Celui-ci se caractérise par l'enchaînement de trois champs d'activités - de type professionnel, communautaire et démocratique - qui sont menées selon des finalités complémentaires, mais aussi parfois contradictoires. Se faisant, les CAE contribuent à redonner une centralité politique au travail par leur mode d'organisation et de production, qui est soutenu par un projet politique. Elles dénoncent la déconstruction du droit du travail et l'idéologie entrepreneuriale individualiste, portant atteinte aux identités métiers des personnes, et brisant les solidarités façonnées par les collectifs de travail. Concrètement, la CAE cherche à limiter la rationalisation économique, source d'hétéronomie, en revalorisant l'approche

métier du travail (savoir-faire) et garantissant le pouvoir de déterminer la finalité, le contenu, les moyens et les modalités de réalisation de son travail.

Concrètement, les CAE, en tant qu'organisations, renforcent le pouvoir d'agir des membres dans leur travail, par les dynamiques d'apprentissages collectifs qui s'y façonnent. L'autonomie repose sur la capacité à déterminer la finalité, le contenu, l'organisation, sa clientèle et la valeur de son travail. Cette dimension individuelle de l'autonomie intègre une dimension collective par la possibilité de participer à des événements collectifs pour développer leurs connaissances, partager leurs difficultés et participer à la définition de règles collectives. Elle fait l'objet d'un apprentissage continu : elle n'est ni donnée ni figée. Elle

s'acquiert par les interactions sociales amplifiées grâce aux interdépendances entre les travailleur·ses. Ils ou elles ont la capacité de déterminer leur organisation, ce qui rend possible l'amplification de leur autonomie, à condition que le processus s'inscrive dans un collectif et une organisation qui lui confèrent les moyens d'élaborer ses propres règles.

Les CAE constituent des espaces propices pour faire advenir l'autonomie dans le travail dans la mesure où elles s'efforcent de réduire les facteurs d'hétéronomie (insécurité et solitude) qui pèsent sur les travailleur·ses autonomes. Le dépassement de la stricte production marchande et la mutualisation de moyens au sein d'un collectif solidaire favorisent l'amplification de l'autonomie dans et par le travail.

## Tensions et défis dans le travail autonome et démocratique

Cette lecture permet de repérer les tensions que l'imbrication de ces activités engendre sur le plan de l'autonomie et de la démocratie dans les CAE.

Trouver une combinaison adéquate entre les activités du travail autonome en CAE s'avère difficile en termes de temporalités et de finalités. Pas facile de consacrer du temps à des activités démocratiques quand on n'a pas suffisamment de chiffres d'affaires pour se rémunérer, et pourtant elles sont essentielles pour garantir le caractère démocratique du travail. L'interpénétration des activités professionnelles, sociales et familiales complique le bornage des activités exécutables dans le temps de travail salarié : une source potentielle d'auto-exploitation. La mauvaise gestion des activités est susceptible de réduire

la qualité de vie au travail et occasionne surcharge, intensification et fragmentation du travail. Le défi concerne la mise en place d'une organisation et de dispositifs, en lien avec les dynamiques collectives qui favorisent l'apprentissage de la gestion de ces activités.

Par ailleurs, le défi des CAE concerne la modification de la valeur d'usage et d'échange du travail au-delà du marchand, dans un système marchand. De fait, la valeur de certaines activités ne s'exprime pas de façon marchande (ex. : activités sociales), mais plutôt en termes d'usage ou de sociabilité (effet réseau). Le dilemme concerne la valorisation des activités non marchandes (ex. par une monnaie interne), qui ont des effets positifs sur les revenus des travailleurs autonomes, en sus

d'être nécessaires pour faire vivre le Projet coopératif et garantir la prise de décision démocratique.

L'autonomie dans le travail des membres révèle une certaine ambivalence : elle est favorisée par l'organisation de la CAE, mais comprend aussi des formes hétéronomes, comme le cadre de la coopérative, l'accompagnement qu'elle propose, le marché concurrentiel, la capacité de négociation du prix du travail, des conditions de travail avec les donneurs d'ordre. De plus, le travail autonome ne résulte pas toujours d'un choix, mais d'une contrainte à trouver une source de revenus. Alors, paradoxalement, c'est une forme d'hétéronomie qui conduit à l'intégration d'une CAE.



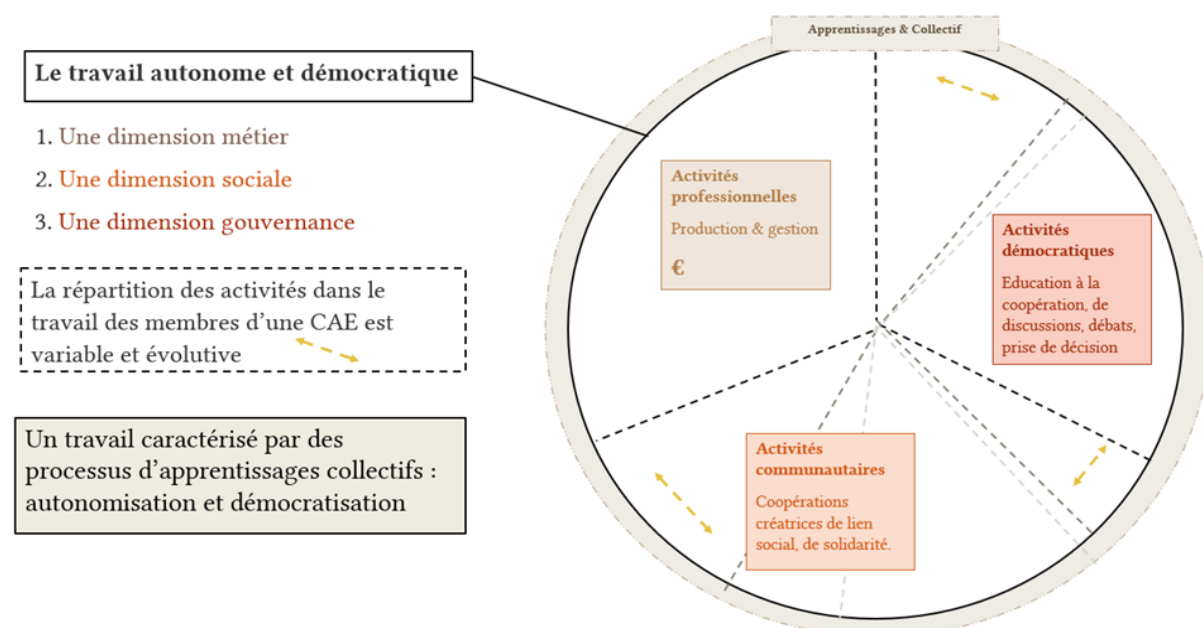
## Un processus continu d'autonomisation et de démocratisation du travail

L'utopie portée par les CAE concerne l'idée d'un travail autonome et démocratique en puissance par la réalisation d'activités aux finalités hétérogènes. Ensemble indivisible, la somme des activités (professionnelles, démocratiques et sociales) ne suffit pas à caractériser le travail autonome et démocratique, car elles sont interdépendantes. Une activité, sans les deux autres, n'apporte pas autant que lorsqu'elle est réalisée de façon complémentaire avec les deux autres. Les choix combinatoires des activités professionnelles, sociales et démocratiques rendent possible cette autonomie en

puissance. Il faut comprendre le travail autonome et démocratique comme un processus réciproque : pour que le travail soit démocratique, il implique d'être autonome ; pour que le travail soit autonome, il implique des dynamiques démocratiques.

Finalement, l'expression de « travail autonome et démocratique » n'est pas juste. Il s'agit plutôt d'un processus d'autonomisation et de démocratisation continu sous forme d'expérimentations, que les CAE rendent possibles par les formes de mutualisation, de coopération et les solidarités qu'elles favorisent (cf. schéma

ci-dessous). Elles permettent à leurs membres d'exercer leur métier en communauté de manière autonome, grâce aux coopérations et aux solidarités instituées, et la définition collective de règles encadrant le travail. Le travail assure un lien social et un sentiment collectif d'appartenance, ce qui est propice à la solidarité et aux coopérations, la génération de revenus pour les travailleurs et enfin à la création d'un cadre de gouvernance commun et collectivement choisi. Si l'organisation des CAE renforce l'autonomie et la démocratie dans le travail, elles ne constituent pas une réponse entière et garantie du



fait des facteurs internes et externes, les besoins personnels des membres, qui complexifient la mise en œuvre de cette utopie.

Ainsi, l'identification des activités composant le travail autonome et démocratique

est susceptible d'aider les membres des CAE à organiser leur temps, au regard de leur capacité de travail individuelle, et en fonction de leurs besoins de revenus et des besoins de bénévolat de la coopérative. On pourrait aussi imaginer un système

de valorisation, notamment des temps bénévoles, pour inciter la contribution des coopérateur.trices au projet coopératif.

Justine BALLON  
Décembre 2021

## Sources et ressources

BALLON J., *De la multifonctionnalité des Coopératives d'Activités et d'Emploi : des modèles socioproductifs expérimentaux dans les zones grises de l'emploi et du travail*, Thèse de doctorat en économie, Université de Paris, 2020. Manuscrit disponible [ici](#).

BALLON J., *Le modèle socio-économique des CAE*, Podcast, La Voix Coopérative, En écoute, [ici](#).

BOST E. (2011), *Aux Entrepreneurs Associés. La*

*coopérative d'activités et d'emploi*, Valence, REPAS.

CUKIER A. (2018), *Le travail démocratique*, Paris, PUF (Actuel Marx Confrontations).

DRAPERI J.-F. (2013), *La république coopérative*, 2<sup>e</sup> édition, Bruxelles, Groupe Larcier.

ESPAGNE F. (2000), « Les coopératives ouvrières de production entre utopies fondatrices et idéologies concurrentes », CGScop. Texte téléchargeable [ici](#).

GORZ A. (1988), *Métamorphoses du travail, Critique de la raison économique*, Paris, Gallimard (Folio Essais).

RENAULT E. (2012), « Dewey et la centralité du travail », *Travailler*, vol. 2, n°28, pp. 125-148.