

Voyage au bout de l'utopie Dépasser les logiques du surengagement coopératif

Il n'est pas forcément nécessaire de se mettre aux ordres d'un-e patron-ne pour se faire exploiter. On peut très bien y parvenir tout seul en s'imposant soi-même de travailler comme un-e malade, au risque de tomber vraiment malade. Pour la bonne cause. Par solidarité avec des collègues. Parce qu'on s'est engagé, dans un projet qui nous tient à cœur... Et si les conditions d'une autonomie saine et heureuse reposaient sur l'acceptation d'un cadre collectif édictant à chacun-e-s ses limites?

Dans les sociétés dites traditionnelles (ou holistes¹), le moi, l'individu, n'existe pas. A contrario, dans les sociétés dites modernes, l'individu occupe une place centrale. La société individualiste est une conception qui privilégie les droits, les intérêts et la valeur de l'individu par rapport à ceux du groupe. Le « moi » au centre de la société. Pour reprendre la formule de Norbert Elias, nous sommes de plus en plus dans « une société des individus »² sur qui pèse la réussite de sa vie. Recherche du bonheur,

de l'épanouissement, de l'émancipation – nommons-le comme nous le voulons, le vocable dépend beaucoup de l'époque – cette recherche passe notamment aujourd'hui par l'emploi et le travail. Dans cette construction, le management enfonce le clou en s'appuyant sur la mobilisation des individus pour qu'ils soient performants et visent l'excellence : valeurs, implication affective, dépassement de soi et surengagement.

L'investissement humain en milieu coopératif

Comment ces dynamiques traversent-elles le milieu coopératif? Le statut d'économie sociale serait garant d'une satisfaction au travail et le management coopératif aurait pour conséquence « une augmentation importante de la qualité de vie au travail et

de la satisfaction ressentie par les individus »³. Le milieu coopératif a-t-il des spécificités au regard de ces statuts et principes? Le cadre coopératif est-il suffisamment sécurisant pour se respecter lorsque l'on travaille « pour la bonne cause » et que l'on y prend plaisir?

Si, comme le pose l'OMS, la santé est à saisir dans son caractère englobant et tourné vers la qualité de la vie, elle devient la mesure dans laquelle un groupe ou un individu peut, d'une part, réaliser ses ambitions et satisfaire ses besoins et, d'autre part,

¹ Holisme : du grec ancien *holos* signifiant « la totalité, l'entier ».

² Robert Castel, « *L'autonomie, aspiration ou condition ?* » *La vie des idées*. 26 mars 2010

³ Davy Castel, Claude Lemoine et Annick Durand-Delvigne, « *Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail* », *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé* 13c (13-2), nov. 2011

s'adapter à son environnement. Cette dimension est à rapprocher sémantiquement du principe d'émancipation collective et individuelle cher au mouvement coopératif. Jusqu'où mène le plaisir de travailler? De la passion à la déraison, quelles sont les conséquences de l'engagement ou du (sur)engagement sur l'émancipation et la santé des individus?

Le propos théorique développé ici s'appuiera sur le témoignage d'une personne engagée dans une coopérative d'entrepreneurs, que nous nommerons Louise.



Silence on craque, III. Elsa Fayner - Nicolas Pinet dans *La revue dessinée* n°20.

Ils sont fous ces Gaulois

La place de l'emploi chez les Européen·ne·s est centrale. Particulièrement en France et en Belgique, où la proportion des habitant·e·s pour qui le travail est « très important » atteint respectivement 70 et 65%, contre 50% en Allemagne et 40% au Royaume-Uni.⁴

Autre spécificité franco-belge : les attentes vis-à-vis de l'emploi. Selon la grille proposée par Ronald Inglehart, le rapport d'ajustement à l'emploi peut se faire sur trois plans : le travail comme devoir, comme moyen de gagner sa vie et

comme moyen de se réaliser, de s'épanouir – ce qu'on appelle la dimension expressive du travail. Sur ce plan également, les Français·e·s et les Belges se démarquent fortement des autres Européen·ne·s. Leurs attentes sont fortement orientées sur la dimension expressive. Ils et elles tendent à considérer le travail comme « un moyen d'expression de leurs potentialités et comme une voie de réalisation personnelle⁵ ». Leur engagement dans le processus de production commence dès ce stade. Leurs conduites

sont préorientées vers l'objet emploi comme un moyen de s'exprimer, de se développer, de participer à un projet collectif... Écoutons Louise :

« J'arrive dans une boîte, qui est raccord avec mes valeurs. En vrai. Une entreprise partagée. J'avais besoin de me sentir utile dans un environnement de travail et où je peux être partie prenante de l'organisation. C'est une évidence, une entreprise émancipatrice, fondée sur l'autonomie, une entreprise partagée, incarnant un nouveau modèle de société. Ce qui

⁴ Lucie Davoine, Dominique Méda. *Place et sens du travail en Europe: une singularité française?* 2008. hal-00276220.

⁵ Dominique Méda, *Le travail*, PUF, 2004

m'anime, c'est la cohérence ; j'ai besoin que l'on retrouve le politique à travers les actions.

Je pense que j'ai besoin ou j'avais besoin déjà à ce moment-là d'appartenir à

l'équipe, d'appartenir à la coopérative, d'avoir vraiment ce sentiment d'appartenance.»

La marmite coopérative : double qualité, autonomie, engagement

L'engagement chez les Franco-belges s'établit quasi de facto. Que se passe-t-il lorsque ce rapport au travail rentre en interaction avec le milieu coopératif, qui semble s'accorder avec cette forme d'engagement ? En effet, « *une coopérative est une association autonome de personnes volontaires réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement* »⁶.

De tout temps, les luttes sociales ou environnementales ont mobilisé. Cet engagement collectif est plus que jamais d'actualité dans un contexte social et environnemental dégradé. L'engagement individuel passe donc aussi aujourd'hui par l'emploi, comme acte et moyen politique de transformation sociale. « Donner du sens », expression

en vogue, à l'heure où le travail déraisonné et mondialisé n'apporte plus de cohérence pour l'individu.

L'engagement coopératif permettrait de retrouver de la finalité aux activités, de leur redonner du sens et de la cohérence. Comme l'indique très justement le philosophe Luc Carton, une spécificité des institutions coopératives est l'intensité de l'engagement moral de ses membres. En cause, une fixation de l'engagement « *sur un objet qui nous implique et nous concerne jusqu'aux tréfonds de nous-mêmes* »⁷. Au-delà de l'objet et du projet de l'institution coopérative, l'engagement se pose vis-à-vis des collègues, auprès de qui l'on ne peut faire défaut, afin de maintenir la loyauté au projet et au collectif. Cet engagement peut amener les travailleurs-euses à adopter des comportements ambivalents, comme l'explique Louise.

« Je posais des congés mais je travaillais quand même un bout. Alors que dans ma tête, il ne fallait pas ; j'étais en contradiction avec moi-même, je savais qu'il ne fallait pas que je travaille pendant les vacances. »

Double qualité

Le principe central d'organisation d'une coopérative de travailleurs est celui de la double qualité⁸. Ce principe invite à participer conjointement par le dire (participation directe en tant qu'associé·e) et par le faire (participation indirecte en qualité de salarié·e). Mais que veut dire participer ? À cette interrogation, la philosophe Joëlle Zask propose une déclinaison en trois types d'expériences : « *Participer, c'est «prendre part» (à un groupe orienté vers une activité commune), c'est aussi «apporter une part» (contribuer) et «recevoir une part» (bénéficier). La*

⁶ Charte de l'Alliance Coopérative Internationale.

⁷ Toutes les références concernant Luc Carton sont extraites d'une interview vidéo réalisée par Franck Lepage.

⁸ Le principe de la double qualité a été formalisé par Georges Fauquet dans ses travaux sur les coopératives.

participation se conçoit et se déploie dès lors dans l'articulation plus ou moins harmonieuse entre ces trois expériences.»⁹

La double qualité s'insère dans cette dynamique à trois plans. Là où, dans l'entreprise classique, l'hyperspécialisation liée à la division et à la parcellisation des tâches est de mise, la double qualité impulse et renforce l'implication personnelle. Il s'agit d'un jeu d'équilibre entre spécialisation (au poste de travail) et vision d'ensemble sur les enjeux de la structure mutualisée. L'attention est en aller-retour sur deux plans complémentaires et interdépendants : entre tâches spécifiques liées à la fiche de poste et la répartition dans une équipe et l'effort pour déployer son regard au-delà de son périmètre premier d'intervention.

« Je peux m'investir dans des groupes de travail sur des sujets transversaux, qui ne sont pas en lien avec mon métier, mais qui font avancer la boîte. Bien sûr,

ça n'est pas dans ma fiche de poste, mais nous partageons ensemble cette entreprise. »

Ici, Louise épouse cette perspective : ne pas être limitée à une instrumentalisation de sa fonction exécutante mais au contraire, s'immerger en entier dans le bain coopératif, pouvoir déployer son être dans son entièreté. Les liens tissés entre l'individu et l'institution s'en trouvent renforcés. À cette relation, par nature contractuelle (temps disponible, ressources intellectuelles à disposition...), s'adjoint un versant émotionnel, affectif (l'envie, l'espoir, l'utopie...).

Autonomie

« Les Coopératives d'Activité et d'Emploi s'appuient (...) sur un projet de nature politique, qui permet un compromis de gouvernement d'entreprise. Ce dernier repose sur un accord tacite, mais central, à propos d'une certaine conception de la liberté dans le travail, qui fonde une

relation salariale caractérisée par l'autonomie et la confiance.»¹⁰

L'autonomie est un marqueur de construction de la santé au travail, comme l'a montré l'étude d'un collège d'experts connue sous le nom de Rapport Gollac. « *De nombreuses études épidémiologiques ont validé le fait que la latitude décisionnelle est un facteur protecteur contre les maladies cardiovasculaires et les maladies mentales : corrélativement, le manque de latitude décisionnelle est un facteur psychosocial de risque cardiovasculaire et pour la santé mentale.»¹¹*

Et pour Louise, l'autonomie est un motif de satisfaction :

« Je pouvais m'organiser comme je voulais, c'était excitant. Du moment que le travail est fait.

(...) Le dirigeant m'a dit que je pouvais ne pas travailler les mercredis, faire comme je voulais. J'étais contente d'avoir cette autonomie. »

⁹ Joëlle Zask, *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Paris, Le Bord de l'eau, 2011, citée par Anni Borzeix, Julien Charles et Bénédicte Zimmermann, « [Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat](#) », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 57 - n° 1 | Janvier-mars 2015, consulté le 12 novembre 2020.

¹⁰ Catherine Bodet, Noémie de Grenier et Thomas Lamarche, « [La coopérative d'activité et d'emploi à la recherche d'un modèle productif](#) », RECMA 2013

¹¹ « Michel Gollac et al, [Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser](#), Rapport au Gouvernement, 2011

La liberté, une quête en trompe-l'œil ?

Les cadres mouvants

Basons-nous sur un cadre facilement repérable et identifiable : le cadre légal du temps de travail. Que ce soit du côté belge ou français, des dispositions législatives encadrent les temps de travail en termes de volume, d'amplitude, d'alternance entre le travail et le repos, d'heures supplémentaires... Ces dispositions indiquent ce qu'il est permis de faire en matière d'organisation des heures de travail mais également ce qui est proscrit.

L'institution coopérative, sous couvert d'autonomie, peut conduire à une dérégulation de ces cadres. En cas de difficultés ressenties par un·e ou plusieurs membres, un phénomène d'autocensure peut advenir : si j'indique ma difficulté, cela ne va-t-il pas occasionner un retour à un formalisme trop rigide ?

« J'ai besoin d'autonomie, explique Louise, mais je ne comprends pas les allers-retours sur les marges d'autonomie. Je ne comprends pas le cadre, mais en fait je ne sais pas s'il existe. »

Horizontalité et verticalité

Être à la fois salarié·e et associé·e peut parfois provoquer des situations paradoxales

génératrices de conflits : entre le statut de salarié·e (qui se réfère à un contrat, une convention collective et des accords d'entreprise qui le ou la protègent individuellement en tant que salarié·e) et le statut d'associé·e-employeur nécessitant des décisions fondées sur l'intérêt collectif.

« J'ai eu l'impression de vivre assez vite cette horizontalité de fonctionnement dans l'équipe, peut-être pas à raison, je n'en sais rien. Mais en tout cas, dans mon vécu à ce moment-là, j'ai eu l'impression de ça. Peut-être parce que j'avais des champs de décision tout de suite. »

La double qualité s'exerce pourtant bien à des endroits distincts. Les limites des espaces et des sujets décisionnels peuvent entraîner un manque de repères sur les prises de décision et des contestations de ces décisions. Ce manque de repères peut générer des prises de position répétées sur un ensemble de sujets, avec pour conséquence la remise en cause des décisions opérationnelles et/ou des personnes en charge de prendre ces décisions (crise de la légitimité et interprétation de prise de pouvoir).

En parallèle de ce qui serait « une assemblée générale permanente », le principe d'horizontalité, fréquemment nommé, vient lui aussi questionner la légitimité du pouvoir et de l'autorité. Même si les responsabilités sont bien présentes, une direction guidant l'organisation peut se voir mise en difficulté. Pour asseoir les prises de décision, en l'absence d'un cadre légitimé, les directions se placent comme des « influenceurs ». Convaincre plutôt que contraindre...

Surengagement, l'auto-exploitation infinie

Luc Carton rappelle la lucidité à conserver face à « cet objet beaucoup plus dangereux que les autres ». Il indique également que « nous fabriquons des valeurs, donc c'est nous-mêmes que nous mettons sur la table ». Il convoque à juste titre cette image de la fusion à l'œuvre entre le sujet et l'objet porté et défendu.

Si le choix d'un engagement dans l'emploi porte sur les valeurs, alors un renversement des perspectives est primordial pour canaliser le risque suivant : « postuler l'autonomie dans l'emploi, c'est risquer l'auto-exploitation infinie de soi » pour l'activité. Qu'est-ce

qui permet de dire «à 16h, c'est fini ?» Le sociologue Robert Castel assène : «l'hétéronomie (l'absence d'autonomie) est la condition de la liberté». Luc Carton achève sa démonstration : «Imagine en plus que tu n'aies pas de patron ! À ce moment-là, il n'y a plus aucune limite à l'auto-exploitation.»

Ainsi, dans le bain coopératif, le risque est la fusion des mouvements d'implication, d'engagement et de surengagement.

Associées aux fondements d'autogestion et d'émancipation qui renvoient aux principes d'égalité et de règles communes, les coopératives posent souvent comme principe l'auto-définition des conditions de

travail. La tentation existe d'esquiver la question de la subordination (de fait), qui renvoie à des principes de domination et de dépendance, et heurte la vision égalitaire des fondements coopératifs. La subordination peut ainsi laisser place à l'auto-subordination. Comment se fixer les contraintes soi-même ? Comme l'expliquent Jean-Yves Ottmann, et Cindy Felio : «Dès lors qu'un travailleur est à l'initiative de ses propres contraintes professionnelles, l'autonomie procédurale dont il jouit pose question : le fait de s'imposer soi-même les contraintes constitue-t-il une forme de protection à l'égard des conséquences psychosociales inhérentes à ces contraintes

et à ces conséquences ? L'intériorisation des contraintes et des échecs de la situation de travail par le travailleur lui-même semble compromettre la supposée qualité salutogène du «pouvoir d'agir»¹².

Louise exprime elle aussi cette difficulté :

«En juillet, je reviens pendant mes vacances pour une journée... Et voilà. Et je l'ai fait et en me disant, si je ne le fais pas, comment on fait ?»

Utopie partagée, conséquences isolées

Auto-exploitation, auto-subordination... Comment bascule-t-on d'une volonté d'émancipation collective à des contraintes qui pèsent si fortement sur le plan individuel ?



Silence on craque, III. Elsa Fayner - Nicolas Pinet dans *La revue dessinée* n°20.

¹² Jean-Yves Ottmann, Cindy Felio. [Qualité de vie du travail indépendant](#). Journée Brestoïse de Recherche en GRH. La qualité de vie au travail. Enjeux et perspectives, IAE Brest Juin 2016, hal-01328523

Remettre en cause l'organisation, c'est remettre en cause un modèle de société désiré. On est du côté du «bien»¹³, là où les organisations sont plus humaines, dire la souffrance est plus difficile. Porter le projet, serait-il le porter coûte que coûte? Le choix du cadre dans lequel on exerce (autonomie et liberté) empêche de croire que l'on peut en souffrir.

Pour autant, les conséquences sur la santé sont présentes, comme ailleurs.

Les sujets de l'épuisement professionnel, des accidents du travail ne sont que peu évoqués au sein des coopératives. Quand ces sujets sont évoqués, il est plus facile de trouver des responsabilités individuelles que collectives. Dans l'imaginaire idéologique et politique du travail choisi et du projet «noble», le lien spontané avec le sujet de la prévention n'est pas fait.

Le parcours de Louise nous montre ainsi les conséquences de son

investissement dans le collectif. Le projet politique est collectif, la santé, elle, serait une affaire individuelle :

«Je vois les revers de ce beau côté enthousiasmant de l'entreprise affective. Le côté dur aussi, de se donner corps et âme, à un espace collectif, à une idée qu'on se fait de l'espace qu'est la coopérative – c'est une idéalisation qui passe par ces liens très forts – et ce que ça peut générer comme clash, ruptures.»

Pistes et engagement(s) collectif(s)

Le sujet de l'engagement et de ses conséquences est un sujet sensible, voire polémique. S'y agrègent des positions idéologiques sur l'autogestion ou la subordination qui façonnent l'identité du mouvement. Pour autant, comment faire coexister idéologie et pragmatisme sur ce thème sensible? Les constats posés et les préconisations ci-dessous sont donc à considérer comme des hypothèses de travail et de pas de côté.

Dans la mesure où l'autonomie, la responsabilisation, l'appropriation des cadres participatifs de décision sont pour partie les ingrédients du processus coopératif (dans un contexte de société des individus), alors l'un des écueils

possibles est la fusion des dynamiques d'implication et d'engagement, voire de surengagement. Face à cet écueil, quelles réponses les coopératives peuvent-elles donner sans entraver les capacités individuelles à se saisir du devenir collectif?

L'hétéronomie comme garante du cadre?

Des règles collectives sont posées à travers des cadres explicites : des statuts, une charte; d'autres sont plus implicites : des valeurs, des principes, des normes, une culture commune.

Face à l'absence de limites, le risque identifié par Robert Castel est l'auto-exploitation

infinie. Pour diminuer ce phénomène, des cadres doivent être fixés, «l'hétéronomie étant la condition de la liberté», comme il l'écrit. Si cette assertion peut être suivie de faits, traduisant ainsi en acte l'intention coopérative d'être le garant du cadre, alors, la question revient à légitimer un pouvoir qui fait exister, vivre et respecter ces cadres.

L'exercice du pouvoir dans le milieu coopératif est un sujet sensible, presque contrevenant aux intentions premières et par là-même désaffiliant d'emblée l'entité de son environnement de référence. Deux mouvements complémentaires pourraient coexister pour le légitimer :

¹³ Lily Zalzett et Stella Fihn, *Te plains pas, c'est pas l'usine. L'exploitation en milieu associatif*, Niet!Editions, 2020.

Un pouvoir – qu’il soit possédé par un ou plusieurs membres – doit se référer à certains principes limitatifs : la non aliénation, la non domination et la non exploitation.

L’acceptation d’un principe de subordination aux figures portant temporairement le pouvoir doit être assumée par l’ensemble des membres.

Des systèmes de régulation renforcés

Prenons la conception que se fait Paul Ricoeur d’une société démocratique : « *Est démocratique, une société qui se reconnaît divisée, c’est à dire traversée par des contradictions d’intérêts...* »¹⁴

Un mouvement dialectique peut être constaté dans le processus coopératif. D’un côté, tout sujet est discutable collectivement, avec le risque de vivre une assemblée générale permanente. À l’inverse, on considère que la divergence n’existe pas, le fantasme de la communauté indissociable s’imposant. « *Le conflit, une peur si présente qu’elle va jusqu’à annihiler le débat contradictoire ; tout échange un peu vif est considéré comme une violence insupportable, il n’est plus*

*possible d’être en désaccord, le consensus est la règle*¹⁵. » Le consensus, voire le consentement font bien souvent partie du cadre de décision. Privilégier le débat contradictoire n’est pas une chose aisée, tant la position de désaccord risque de déboucher sur une stigmatisation individuelle. L’individu en opposition au collectif.

Acter d’emblée la nécessité d’espaces de régulation au-delà des processus pré-structurés dans les statuts (instances, AG...) serait une possibilité.

Pour Paul Ricoeur, quatre temps se distinguent lors de l’émergence du désaccord qui nécessitent l’implication de tous sur un principe le plus égalitaire possible : l’expression de chacun, puis l’analyse qui en est faite, suivie de la délibération. Le dernier temps, celui de l’arbitrage, est l’instant de décision et un engagement à faire vivre la décision.

L’institution coopérative, à entendre comme une microsociété démocratique, pourrait considérer l’exercice des pouvoirs dans leur séparation. Le dernier temps, celui de l’arbitrage, est séparé

des autres temps. Le rôle d’arbitre selon des règles et des cadres préexistants est conféré à une instance déterminée, mandatée pour ce faire.

La santé, un sujet politique et collectif

À la différence d’une entreprise classique orientée vers la création de richesse, l’institution coopérative démultiplie les buts poursuivis. La modélisation économique est au service d’autres buts comme l’émancipation de ses membres, la réponse à un besoin sociétal... Ces différents buts peuvent être traversés par des contradictions d’intérêts.

Au plan moral autant que juridique, la santé au travail est à regarder de manière collective. Les coopératives en tant qu’employeurs ont une responsabilité sur le sujet. Partager ces obligations et les définir collectivement est primordial. Il s’agirait politiquement de mettre en évidence le risque permanent de l’individualisation de la souffrance au travail, notamment sur ces questions d’engagement qui, comme nous l’avons vu, renvoient plus à des déterminants

¹⁴ Paul Ricoeur, *L’idéologie et l’utopie*, Paris, Le Seuil, 1997

¹⁵ Sylvaine Perragin, *Le salaire de la peine. Le business de la souffrance au travail*, Don Quichotte-Seuil, 2019.

structurels qu'à des responsabilités individuelles.

Comment? Les moyens à mobiliser existent et s'imaginent: création d'indicateurs collectifs, travail sur la prévention, capitalisation des parcours dont on doit se saisir pour analyser les processus en jeu et sensibilisation par la diffusion de cette matière.

Les coopératives font référence en ce qui concerne les formes d'emploi, d'usages et de pratiques professionnelles. Pour autant, le sujet

de la santé au travail n'est pas présenté comme un axe majeur. Les coopérateur-trice-s peuvent s'en saisir. C'est le rôle dévolu aux coopératives d'orchestrer ces dynamiques. La santé ne déroge pas à la règle. Innover en la matière oblige à avoir une perspective politique sur le sujet et construire pas à pas une approche ambitieuse et globale sur le rapport au travail.

Processus long, sans recette miracle, mais où il faut tenter, corriger et réessayer: une

démarche itérative que les organisations coopératives savent mobiliser. Car l'enjeu est de taille: faire un pas de côté pour regarder la santé au travail comme un vecteur d'émancipation, pour protéger les hommes et les femmes qui œuvrent dans les organisations et plus largement, travailler à un modèle plus durable.

Céline POCHON
et Samuel MICHALON
Janvier 2021

Sources et ressources

Catherine BODET, Noémie DE GRENIER et Thomas LAMARCHE, «[La coopérative d'activité et d'emploi à la recherche d'un modèle productif](#)», RECMA 2013.

Elsa FAYNER et Nicolas PINET, «Silence on craque», in *La Revue dessinée*, n°20, été 2018, pp. 8-4?

Dominique MÉDA, *Le travail*, PUF, 2004.

Sylvaine PERRAGIN, *Le salaire de la peine. Le business de la souffrance au travail*, Don Quichotte-Seuil, 2019.

Céline POCHON et Samuel MICHALON, «[À la recherche du](#)

[temps qui reste. Travail et confinement](#)», Ed. en ligne Smart, 2020.

Lily ZALZETT et Stella FIHN, *Te plains pas, c'est pas l'usine. L'exploitation en milieu associatif*, Niet!Editions, 2020.