

FREEDOM

© Markus Winkler (Unsplash)

Autonomie en coopérative: émancipation sous tension

En 2024, une recherche-action¹ intitulée «Les paradoxes de l'autonomie» s'est déroulée tout au long de l'année, à l'initiative du collectif Viv(r) le travail autrement, en collaboration avec les coopératives Cabestan, Elycoop, Graines de SOL, Le Grap, et avec la participation de la coopérative Smart et de l'Association professionnelle des métiers de la création (APMC). Cette étude s'inscrit dans la continuité d'un premier travail de recherche consacré à l'émancipation des travailleurs et travailleuses autonomes et vise à approfondir la compréhension de l'autonomie, en particulier au sein des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE). Un modèle duquel la coopérative Smart est proche.

L'analyse présentée ici poursuit un double objectif: poser le contexte et restituer les principaux enseignements de cette recherche-action, tout en mettant en lumière deux enjeux apparus de manière

transversale au cours du travail: le contexte spécifique de travail des équipes structures² des coopératives et le phénomène d'individualisation croissante comme conséquence du cadre néolibéral.

1 Pour revenir sur ce qu'est une **recherche-action**, cf. Catherine Bodet et al., *Émancipation, travail autonome en CAE: anatomie d'une recherche-action*, analyse APMC-Smart, 2024

2 Le terme sera précisé plus loin.

ENTRE AUTONOMIE ET CADRE : UN ÉQUILIBRE À CONSTRUIRE

Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) se présentent comme une alternative au modèle salarial traditionnel, en proposant un cadre qui conjugue liberté entrepreneuriale et sécurité du salariat. Toutefois, cette autonomie tant recherchée par les entrepreneur·ses-salarié·es (ES) s'accompagne de paradoxes qui remettent en question la structuration du travail, l'organisation collective et la prévention des risques professionnels. La recherche-action a exploré ces contradictions afin d'identifier des pistes d'amélioration et d'inventer de nouvelles formes de régulation du travail autonome.

Pour mener à bien cette étude, une approche créative a été adoptée, utilisant la création collaborative pour élargir les perspectives et susciter des solutions concrètes.

Des médiastels que des vidéos et des capsules sonores ont été réalisées pour mobiliser les acteurs et actrices du changement et stimuler la réflexion au sein des coopératives et au-delà, élargissant ainsi la discussion sur l'autonomie dans le monde du travail.

Une démarche spécifique autour du **théâtre forum**³ a également été mise en place dans l'objectif de libérer les imaginaires et trouver des pistes de solutions concrètes aux différentes «oppressions». L'issue de ce travail a donné lieu à un **film documentaire**⁴ pour sensibiliser et mobiliser autour du sujet des paradoxes de l'autonomie.

GENÈSE ET RÉSULTATS

Les données⁵ issues de la recherche antérieure ont révélé que l'**autonomie**, qu'elle soit décisionnelle ou liée à l'organisation du temps, constitue le principal moteur de l'engagement entrepreneurial coopératif, étant citée par 63% des nouveaux·elles entrant·es. Cependant, cette autonomie, bien que source de satisfaction, présente également des défis, notamment des risques accrus et des tensions entre la posture entrepreneuriale et salariée.

Cette nouvelle recherche-action⁶ a donc cherché ainsi à réconcilier autonomie et cadres collectifs, non pour restreindre les libertés, mais pour mieux prévenir les risques inhérents au travail autonome. Elle ouvre également une réflexion sur la construction d'un nouveau contrat social, à l'intersection de l'entrepreneuriat et du salariat.

3 Le théâtre-forum est une méthode de théâtre interactif, mise au point à partir des années 1960 par l'homme de théâtre brésilien Augusto Boal, dans les favelas de São Paulo. Le théâtre-forum est une des formes du « théâtre de l'opprimé ». Le théâtre de l'opprimé a été conceptualisé par Boal comme étant un théâtre qui « est fait par le peuple et pour le peuple ». Il s'agit de dénoncer et de mettre en scène des situations d'injustice, pour aider les communautés qui en sont victimes à reprendre leur destinée en main.

4 « Pas plus qu'à fond » - Viv(r)e le travail autrement et à retrouver également sur le site web de la [Manufacture coopérative](https://recherche-action.vivreletravail.net/emancipation-des-travailleur-es-autonomes/)

5 Voir les données sur cette recherche-action : <https://recherche-action.vivreletravail.net/emancipation-des-travailleur-es-autonomes/>

6 <https://recherche-action.vivreletravail.net/travail-en-cours/>

L'autonomie entre épanouissement et contradictions

L'autonomie est perçue par les entrepreneur·ses salarié·es comme un objectif primordial, synonyme d'**émancipation et de réalisation de soi**. Elle permet une meilleure maîtrise de son activité, favorisant la créativité, la responsabilité et un rapport au travail plus aligné avec ses valeurs. Cependant, cette autonomie tant recherchée s'accompagne de risques importants, notamment une porosité **accrue entre vie professionnelle et vie personnelle**, un allongement du temps de travail (plus d'un tiers des répondant·es travaillent plus de 40 heures par semaine) et une auto-exploitation difficilement régulée.

Le paradoxe central réside dans le fait que l'individu, en quête de liberté, peut finir par reproduire des schémas d'intensification du travail qu'il cherchait à éviter dans le salariat classique. L'absence d'encadrement formel crée une insécurité qui n'est pas toujours anticipée par les travailleur·ses autonomes, et les dispositifs de prévention des risques (*entretiens de suivi, cadres de référence sur le temps de travail, dispositifs d'alerte sur la surcharge, accompagnement collectif, actions de sensibilisation aux risques psychosociaux*) sont perçus comme une forme de contrôle, voire une entrave à **leur liberté**.

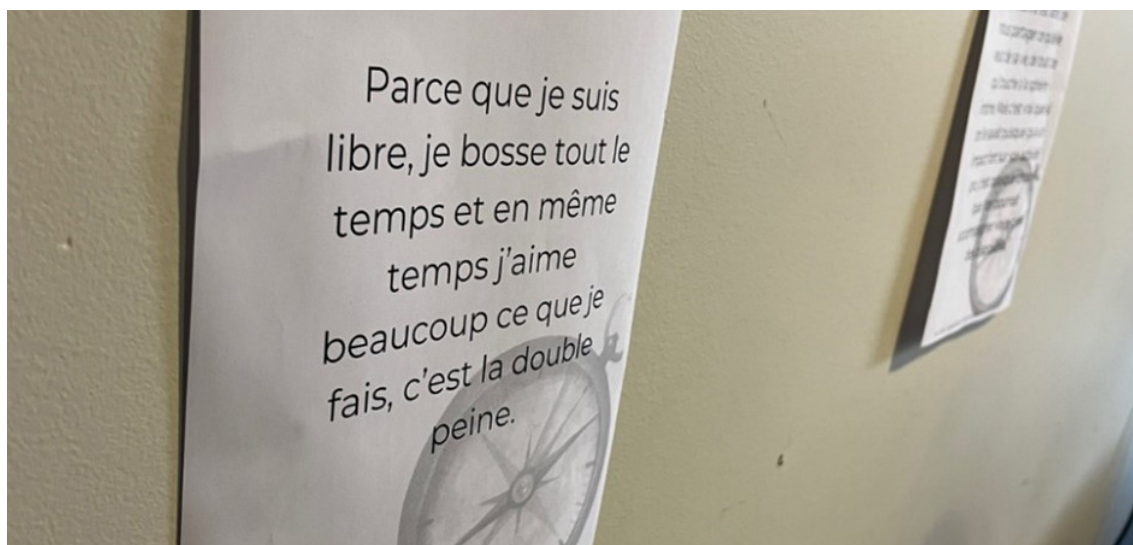


Photo prise lors du 2e séminaire à Lyon en octobre 2024

Les tensions entre cadre et flexibilité

Les CAE doivent naviguer entre des principes d'autogestion et des nécessités organisationnelles. Certains membres revendiquent l'absence totale de cadre (« Je viens pour la liberté, donc il ne faut pas me mettre de cadre⁷ »), tandis que d'autres admettent la nécessité de structures souples pour éviter l'épuisement professionnel et assurer un accompagnement collectif.

L'un des enjeux clés est de concevoir des cadres qui ne soient pas perçus comme des contraintes rigides, mais comme des outils facilitant l'émancipation et la protection des individus.

Cela passe par la mise en place de dispositifs concrets de prévention et d'information sur les risques professionnels (*temps collectifs d'échange sur les conditions de travail, repères partagés sur la charge et le temps de travail, entretiens réguliers de suivi, espaces dédiés à l'expression des difficultés, formations aux risques psychosociaux*), mais aussi par une meilleure articulation entre autonomie individuelle et responsabilité collective, fondée sur des règles co-construites et reconnues comme protectrices.

LES ÉQUIPES STRUCTURES : DES DIFFICULTÉS SPÉCIFIQUES INVISIBILISÉES

Dans les CAE, les équipes structures (équipes d'appui ou équipes supports selon la terminologie) regroupent des salarié·es chargé·es d'accompagner les entrepreneur·ses sur divers aspects : gestion administrative, comptabilité, formation, accompagnement stratégique, etc, ainsi que les salarié·es en charge de l'administration générale de la CAE.

Ces équipes jouent un rôle clé dans la réussite des activités des ES, mais leur place reste souvent en arrière-plan.

Or, elles se retrouvent elles-mêmes prises dans des paradoxes similaires à ceux des entrepreneur·ses : d'un côté, elles doivent respecter un modèle horizontal et participatif, de l'autre, elles assument des responsabilités employeur qui impliquent des rapports de pouvoir.

Cette dualité crée des tensions sur la légitimité des décisions et sur la perception des rôles. En d'autres termes, le paradoxe central réside dans leur positionnement : d'un côté, elles doivent garantir une certaine autonomie aux ES, mais de l'autre, elles doivent maintenir un cadre et des règles communes.

7 Verbatim issu des entretiens de recherche

Dans la pratique, l'action menée montre une horizontalité qui se heurte à plusieurs réalités, vis-à-vis des entrepreneur·ses salarié·es :

Une hiérarchisation implicite des rôles : bien que les CAE prônent un fonctionnement différent, les équipes supports exercent un rôle structurant qui peut être perçu comme une forme de **contrôle** par les entrepreneur·ses-salarié·es.

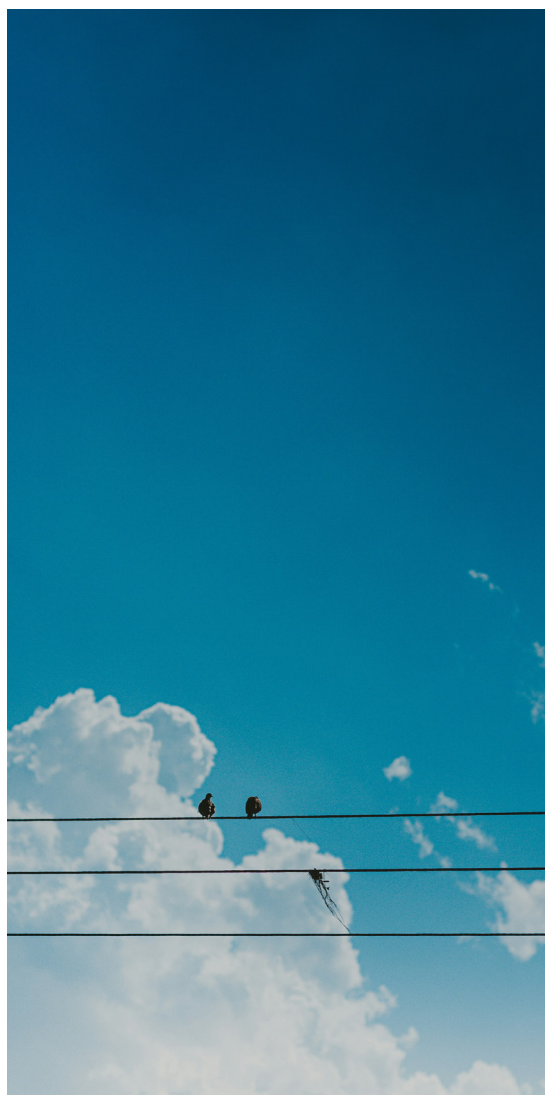
Un manque déclaré sur les responsabilités : les CAE doivent jongler avec un modèle hybride où la distinction entre autonomie et régulation n'est pas toujours claire. Cette situation peut générer des tensions, notamment sur la **légitimité** des décisions prises par les équipes supports.

Une complexité décisionnelle : les multi-instances de gouvernance, les rôles multiples des coopérateur·rices et la nécessité d'un consensus ralentissent parfois les prises de décision et peuvent créer une **frustration** chez les membres.

Ce contexte produit des **tensions sur la manière dont les équipes supports encadrent l'activité des entrepreneur·ses**. D'un côté, un accompagnement trop directif peut être rejeté comme une forme de subordination. De l'autre, une absence totale de régulation laisse les entrepreneur·ses livré·es à eux·elles-mêmes face aux défis de l'autonomie.

À l'image de ce qui se joue dans la relation aux entrepreneur·ses, les difficultés internes apparaissent fréquemment lors des temps collectifs.

Toutefois, une fois formulées, elles sont souvent relativisées, minimisées, puis rapidement mises de côté. Ce silence collectif s'explique par la **tension entre l'idéal coopératif et la réalité des dynamiques de pouvoir**, mais aussi par des enjeux identitaires, des peurs latentes et l'absence de cadres clairement identifiés pour aborder et traiter ces conflits.



©Anderson W Rangel (Unsplash)

Une contraction entre l'idéal coopératif et la réalité

Les CAE se revendiquent d'un modèle qui valorise l'égalité, la participation et l'émancipation. Cet idéal repose sur l'idée que les décisions doivent être prises collectivement, que chaque voix compte et que les relations de travail doivent être non hiérarchiques. Dès lors, admettre l'existence de tensions, de pouvoirs informels ou d'inégalités internes revient à fragiliser cet idéal.

Ce **décalage entre le discours et la réalité** crée une situation où les difficultés liées à la gouvernance sont tuées pour ne pas remettre en question la viabilité du modèle coopératif. Parler de ces tensions pourrait donner l'impression que l'organisation échoue à atteindre ses objectifs, ce qui génère une forme de dissonance cognitive chez les membres.

Un autre facteur qui freine la discussion est la crainte d'un retour insidieux à un mode de fonctionnement plus classique, avec des chef·fes, des subordonné·es et des rapports de domination. Admettre que des dynamiques de pouvoir existent serait perçu comme un aveu d'échec de l'horizontalité.

Ainsi, lorsqu'un problème apparaît : un conflit, une décision qui se bloque, un sentiment d'injustice, la tendance est à l'évitement plutôt qu'à l'analyse, car le reconnaître signifierait peut-être devoir réintroduire des mécanismes de régulation qui rappellent la hiérarchie.

Les enjeux d'identité

Travailler en coopérative n'est pas toujours qu'un simple choix professionnel, c'est souvent un **engagement politique et personnel**⁸. Les travailleur·ses ne se considèrent pas uniquement comme des travailleur·ses salarié·es, mais aussi comme des acteurs du changement, des personnes qui participent à une expérimentation sociale pour un «travailler autrement».

Dès lors, admettre que des tensions existent revient à questionner son propre rôle et son propre fonctionnement. Cela peut provoquer des réactions défensives⁹ :

- Minimiser ou ignorer les tensions : «On exagère, ça marche quand même globalement».
- Blâmer l'individu plutôt que le système : «Si quelqu'un n'arrive pas à fonctionner dans ce cadre, c'est qu'il n'est pas fait pour ce type d'organisation».
- Éviter les discussions trop profondes sur le sujet de peur qu'elles ne fassent émerger un malaise collectif.

8 Patrick Dieuaide, « [Politique de la coopération](#) », in *EcoRev'*, 2013, vol. 2, n°41, pp. 40-44

9 Verbatims issus des entretiens de la recherche

Dans ce contexte, le conflit peut être perçu comme un risque de déséquilibre et de division. Si un·e membre exprime ouvertement une critique sur le fonctionnement interne, il peut être perçu comme une menace pour la cohésion du groupe. Dans certaines CAE, cela peut créer une forme de « police de la pensée collective » où tout ce qui pourrait fragiliser l'équilibre est perçu comme une attaque plutôt que comme un sujet légitime de discussion.



©Richard Stachmann (Unsplash)

Absence d'espaces dédiés

Ainsi, les espaces dédiés au « traitement des conflits » ne sont pas toujours mis en place, ou lorsqu'ils sont mis en place, leur fonction est souvent perçue comme **floue**. Ceci crée un double problème : les tensions restent non dites et s'accumulent, jusqu'à ce qu'un conflit éclate, ce que nous nommons « pas de conflits mais des crises ». Ensuite, il n'existe pas de cadre légitime pour réguler ces tensions, donc elles sont soit gérées de manière informelle (par les membres les plus influent·es), soit laissées sans réponse.

À l'instar des entrepreneur·ses, l'autonomie est également perçue par les équipes comme une source d'épanouissement, tandis que la question de la souffrance au travail demeure largement sous-estimée. **Nombreux·ses sont celles et ceux qui ont choisi le modèle coopératif pour échapper à la rigidité du salariat.**

Dès lors, évoquer un mal-être ou des difficultés internes apparaît comme paradoxal : « *Si j'ai choisi ce modèle et que je ne m'y sens pas bien, c'est peut-être moi le problème.* » Exprimer ces difficultés revient alors à prendre le risque de remettre en cause la valeur même du modèle coopératif.

Cette logique conduit à un mécanisme d'auto-censure dans lequel chacun·e intériorise ses frustrations, évite de les exprimer publiquement et renonce à les porter dans les espaces collectifs, contribuant ainsi à l'installation d'un tabou durable autour des difficultés vécues et de la souffrance au travail.

L'INDIVIDUALISATION COMME CONSÉQUENCE DU CADRE NÉOLIBÉRAL ET LA DIMINUTION DES COLLECTIFS

Au fil de la recherche, il est apparu que l'imaginaire néolibéral s'infiltrer progressivement dans les pratiques des CAE.

Les CAE se présentent comme des espaces d'expérimentation sociale et économique, visant à concilier autonomie professionnelle et protection collective. Cependant, elles sont confrontées à un **paradoxe fondamental** : en prônant l'autonomie et l'émancipation individuelle, elles peuvent parfois reproduire les logiques néolibérales qu'elles cherchent à contrer. Cette contradiction pose la question de l'individualisation néolibérale, qui consiste à faire porter à chaque individu la responsabilité de son succès ou de son échec, au détriment parfois de la solidarité collective.

Cette tension structurelle ne reste pas théorique : elle s'incarne concrètement dans les statuts, les pratiques et les représentations du travail au sein des CAE. Elle se manifeste de manière particulièrement saillante dans la figure de l'entrepreneur·e salarié·e, au cœur du projet coopératif.

L'entrepreneur·e salarié·e : ce statut hybride est séduisant car il permet aux travailleur·ses de s'affranchir du **lien de subordination tout en bénéficiant d'un cadre coopératif**. Cependant, cette configuration génère un paradoxe d'identité :

- L'individualisation de la réussite : chaque entrepreneur est incité à développer son activité en tant qu'individu autonome, dans un contexte où l'épanouissement personnel est mis en avant.
- L'effacement de la dimension collective : les droits sociaux (protection sociale, arrêts maladie, sécurité de l'emploi) sont parfois négligés, car le « statut » d'indépendant·e est privilégié.

Le discours dominant dans les CAE valorise la capacité des entrepreneur·es salarié·es à gérer leur activité de manière autonome, ce qui peut générer plusieurs **effets pervers** :

- La glorification de l'autonomie comme émancipation : la liberté de travailler selon ses propres règles est présentée comme un idéal, sans suffisamment prendre en compte les risques psychosociaux (épuisement, surcharge).
- Si l'on est autonome, alors on est responsable de ses succès comme de ses échecs, c'est une pression de la performance individuelle. Cette idée fait peser une charge importante sur les travailleur·ses, surtout en cas de difficultés économiques.

En se positionnant comme acteurs et actrices de leur propre réussite, les entrepreneur·es salarié·es finissent par internaliser les échecs, phénomène caractéristique de l'idéologie néolibérale.

Les conséquences de l'individualisation néolibérale

Cette individualisation néolibérale n'est pas sans effets : elle produit des conséquences concrètes sur les trajectoires professionnelles, les conditions de travail et les dynamiques collectives au sein des CAE.

L'auto-exploitation et l'épuisement professionnel

Selon Danièle Linhart¹⁰, la montée de l'auto-exploitation est une conséquence directe de l'injonction à la performance personnelle. La valorisation de l'autonomie et de la passion du travail peut contribuer à une incitation implicite à l'auto-exploitation.

Ce phénomène est par ailleurs renforcé par **l'effacement des frontières entre vie personnelle et professionnelle**, notamment lorsque le travail s'exerce majoritairement à domicile, où les horaires tendent à s'étendre et deviennent plus difficiles à réguler.

La perte de solidarité et l'isolement

La montée de l'individualisation entraîne également une perte de solidarité collective, comme l'analyse Marcel Mauss dans son *Essai sur le don*¹¹. L'économie du don, fondée sur l'échange et la réciprocité, est progressivement remplacée par une logique où chacun·e doit prouver sa valeur individuellement, fragilisant les liens sociaux et les formes de coopération.

— Sensibiliser sur l'importance de l'accompagnement collectif pour briser l'isolement et réintroduire des solidarités concrètes dans les pratiques quotidiennes.

Pour contrebalancer cette logique d'individualisation, ce travail montre quelques pistes d'actions nécessaire :

- Repolitiser les enjeux collectifs en réaffirmant que les difficultés rencontrées par les entrepreneur·es ne sont pas des failles personnelles, mais le résultat de dynamiques plus larges.
- Renforcer la culture du collectif et de la solidarité, en créant des espaces d'échange et de mutualisation des expériences.
- Renforcer les dispositifs de prévention collective, en incluant des réflexions sur l'organisation du travail et sur la gestion des risques psychosociaux.



©Séquence tournée du théâtre de l'opprimé

10 Danièle Linhart, *La Comédie humaine du travail*, 2015

11 Marcel Mauss, *Essai sur le don*, 1925

D'UN IDÉAL COOPÉRATIF VERS L'AUTONOMIE SOLIDAIRE

Au sein des CAE, l'autonomie apparaît comme un objectif à la fois structurant et ambivalent. Porteuse de promesses d'émancipation individuelle et de renouvellement des formes économiques, elle s'accompagne toutefois de tensions qui mettent à l'épreuve les équilibres collectifs. Lorsqu'elle est érigée en valeur centrale sans contrepoids, cette autonomie tend à favoriser des processus d'individualisation néolibérale, réactivant des mécanismes de responsabilisation individuelle et d'auto-exploitation.

La recherche-action sur les paradoxes de l'autonomie a permis de mettre en lumière la manière dont l'imaginaire néolibéral s'immisce dans les pratiques coopératives. Celui-ci pouvant favoriser un glissement vers une responsabilisation personnelle des échecs et des difficultés professionnelles, occultant ainsi les dimensions structurelles et collectives des problèmes rencontrés.

Les équipes structures elles-mêmes se retrouvent dans un paradoxe similaire, tiraillées entre l'horizontalité revendiquée et les responsabilités employeur qui nécessitent des décisions structurantes. Cette dualité crée des tensions internes qui sont souvent tues par crainte de remettre en question l'idéal coopératif, générant ainsi un tabou collectif autour de la critique du modèle.

En réaffirmant la primauté du collectif sur l'individuel et en repensant l'articulation entre autonomie et protection, les CAE peuvent véritablement se positionner comme des laboratoires d'innovation sociale, capables de conjuguer liberté professionnelle et solidarité durable. Cela nécessite toutefois une prise de conscience collective des paradoxes à l'œuvre et un effort de mobilisation pour transformer les pratiques en profondeur. Plus que jamais, il est temps d'assumer la complexité des modèles coopératifs et de construire une autonomie solidaire, résolument tournée vers l'entraide et la justice sociale.

Céline Pochon
Décembre 2025

Sources et ressources

Catherine BODET, Thomas LAMARCHE, Céline POCHON et Samuel MICHALON, *Émancipation, travail autonome en CAE: anatomie d'une recherche-action*, analyse APMC-Smart, 2024

L'ensemble des productions réalisées dans le cadre la recherche-action sur l'émancipation des travailleur·ses autonomes : <https://recherche-action.vivreletravail.net/ressources/>

Voir en particulier le documentaire, « [Pas plus qu'à fond](#) » – [Viv\(r\)e le travail autrement](#), coproduit par Smart, 2024 – ainsi que l'ensemble des productions réalisées dans le cadre la recherche-action sur les paradoxes de l'autonomie : <https://recherche-action.vivreletravail.net/productions/>

Patrick DIEUAIDE, « [Politique de la coopération](#) », in *EcoRev'*, 2013, vol. 2, n°41, pp. 40-44

Danièle LINHART, *La Comédie humaine du travail*, 2015

Marcel MAUSS, *Essai sur le don*, 1925