

Autonomie dans le travail, autonomie du travail : Une analyse sous l'angle du travail non subordonné

GREGOIRE Maud

Université de Lille

maud.gregoire-2@univ-lille2.fr

Résumé :

Cet article examine les liens entre autonomie et travail en se plaçant sous le prisme encore peu exploré du travail non subordonné. Les travailleurs non subordonnés souhaitent vivre de leur savoir-faire et de leurs compétences sans passer par le cadre salarial traditionnel. Ils sont parfois appelés « travailleurs freelance » et, de plus en plus, « travailleurs autonomes ». Ce rapprochement fréquent entre le travail non subordonné et l'autonomie est le point de départ de cette contribution. Si les significations et les limites de l'autonomie ont largement été étudiées dans le salariat traditionnel, elles l'ont été beaucoup moins dans le travail non subordonné. Cette recherche s'articule donc autour de trois questions : Quelles significations recouvre l'autonomie dans le travail non subordonné ? Quelles sont ses limites ? Est-ce que cette autonomie est plus importante que dans le travail subordonné ?

Pour ce faire, cet article s'appuie sur un travail de terrain au sein d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE). Une CAE est une entreprise coopérative dont les salariés développent leur propre activité individuelle. Ils facturent via la coopérative qui transforme leur chiffre d'affaires en salaire, ce qui leur évite de passer par le statut indépendant. L'enquête s'est articulée entre 35 entretiens semi-directifs, échanges informels et observation participante.

Dans la première partie, la revue de littérature distingue et détaille deux formes d'autonomie. L'autonomie la plus couramment étudiée est l'autonomie dans le travail, qui désigne la marge de manœuvre dont disposent les travailleurs entre le travail prescrit par l'organisation et le travail « réel », effectivement réalisé. La seconde forme d'autonomie est l'autonomie du travail. Elle implique la participation active des salariés à la gestion de l'entreprise, voire la propriété collective des moyens de production.

La seconde partie présente les données de l'enquête, et plus spécifiquement les discours des entrepreneurs-salariés sur leurs situations de travail. Elle reprend la distinction entre autonomie dans le travail et autonomie du travail pour examiner les significations que peut avoir l'autonomie dans les situations de travail non subordonné, ainsi que ses limites.

A partir de ces limites, la troisième partie questionne la pertinence du lien entre non subordination et autonomie. Dans une perspective critique, ce lien est illusoire et les discours sur l'autonomie permettent surtout de susciter l'adhésion des travailleurs à leur auto-exploitation. Cette posture est quelque peu réductrice. Les travailleurs interrogés ont bien conscience des limites qui encadrent leur activité professionnelle. Mais ils trouvent dans leurs situations de travail des zones d'autonomie qu'ils considèrent comme fondamentales (le pouvoir de dire « non », la centralité des valeurs dans leur travail, la disponibilité pour ses proches...) et qui leur permettent de faire l'expérience de micro-émancipations.

L'article s'achève en suggérant de penser l'autonomie au-delà de la distinction entre subordination et non subordination : les travailleurs qui bénéficient d'une certaine autonomie sont ceux qui s'inscrivent dans un rapport de force en leur faveur face à leurs donneurs d'ordre (clients ou employeurs). Ce rapport de force dépend du secteur d'activité et des compétences des travailleurs en termes de savoir-faire et de démarche commerciale. Il leur permet de négocier au mieux leurs conditions de travail, qu'il soit subordonné ou non subordonné.

Mots-clés : autonomie, travail non subordonné, travail freelance, théories critiques

Autonomie dans le travail, autonomie du travail : Une analyse sous l'angle du travail non subordonné

Cet article examine les liens entre autonomie et travail en se plaçant sous le prisme encore peu exploré du travail non subordonné. Le travail non subordonné renvoie à un ensemble de travailleurs qui souhaitent vivre de leur savoir-faire et de leurs compétences sans passer par le cadre salarial traditionnel. Ils diffèrent des chefs d'entreprise en ce qu'ils créent avant tout leur propre activité ; ils n'ambitionnent pas forcément de diriger une entreprise destinée à croître et embaucher du personnel. Le travail non subordonné est parfois appelé « travail freelance » (Handy, 1996; Beaucourt et Louart, 2012 ; Burke, 2015), « travail nomade » (Cadin et Guérin, 1999 ; Boltanski et Chiapello, 1999 ; Beaucourt et Louart, 2012), « para-subordonné » (Beaucourt et Louart, 2012), et, de plus en plus, « travail autonome » (Reynaud, 2007 ; Bureau et Corsani, 2014 ; Bauwens, 2017). Ce rapprochement fréquent entre le travail non subordonné et l'autonomie est le point de départ de cette contribution. Si les significations et les limites de l'autonomie ont largement été étudiées dans le salariat traditionnel, elles l'ont été beaucoup moins dans le travail non subordonné. Cette recherche s'articule donc autour de trois questions : Quelles significations recouvre l'autonomie dans le travail non subordonné ? Quelles sont ses limites ? Est-ce que cette autonomie est plus importante que dans le travail subordonné ?

Il est important de parler de « travail non subordonné » et non de « travail non salarié » car il n'est plus possible d'associer l'absence de subordination au non-salariat, ni d'associer l'existence d'une subordination au salariat. En effet, il existe désormais 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 livreurs à vélo et des chauffeurs rattachés à des plateformes (Everaere, 2016). Ces travailleurs, que l'on peut qualifier de « salariés déguisés » (ibid.), ne font donc pas partie de ce que nous appelons ici les travailleurs non subordonnés. 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 un statut salarié et non par le statut d'indépendant. Le lien de subordination au fondement du contrat de travail salarié n'a alors plus guère de signification empirique car l'employeur ni ne fournit, ni n'organise, ni ne contrôle le travail. Il est donc possible de parler de travail non subordonné malgré l'existence d'un contrat de travail.

C'est justement une coopérative d'activité et d'emploi qui constitue le terrain de cette recherche. L'intérêt des CAE est qu'elles donnent accès à un très grand nombre d'entrepreneurs-salariés – ils sont plus de 500 dans la coopérative étudiée – aux activités et aux parcours variés ; elles fournissent ainsi un riche aperçu du travail non subordonné et des formes d'autonomie auxquelles il peut renvoyer. Dans cette contribution, nous nous concentrons principalement sur la figure du travailleur non subordonné et sur l'analyse de son expérience de travail, non sur la CAE en tant que structure spécifique de développement d'une activité individuelle. En effet, comme expliqué précédemment, le lien entre autonomie et travail non subordonné, quel que soit le statut juridique sous lequel celui-ci est exercé, a été peu étudié, et il nous semble important de l'examiner en détails. Évidemment, l'appartenance à une CAE a de nombreuses implications, qui font l'objet d'autres recherches (Bureau et Corsani, 2012 ; Boudes, 2014 ; Bureau et Corsani, 2015) et qui mériteraient d'autres développements. Mais il ne s'agit pas de l'objet de cette contribution, qui ne fait donc que ponctuellement référence à la CAE.

Le travail de terrain comprend 35 entretiens semi-directifs, ainsi que des temps d'observation participante et d'échanges informels. Ceux-ci ont permis d'affiner et de confirmer l'analyse tirée des entretiens et de récolter des verbatims supplémentaires.

Cet article est structuré en trois parties. Une première partie présente une revue de littérature sur l'autonomie et le travail. La seconde partie expose et analyse les données collectées sur le terrain ; elle met en évidence les différentes perceptions qu'ont les travailleurs non subordonnés de leur autonomie, ainsi que ses limites. La troisième partie questionne la pertinence du lien entre non subordination et autonomie.

1. AUTONOMIE *DANS* LE TRAVAIL ET AUTONOMIE *DU* TRAVAIL : REVUE DE LITTÉRATURE

Cette revue de littérature explore le lien entre autonomie et travail à travers l'analyse de deux de ses dimensions : l'autonomie *dans* le travail et l'autonomie *du* travail (Fleming et Mandarini, 2009). 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 prend soit la forme d'un salaire (statut salarié), soit d'une transaction commerciale (statut indépendant).

1.1. L'AUTONOMIE *DANS* LE TRAVAIL, OU L'AUTONOMIE COMME MARGE DE MANŒUVRE

Cette première forme d'autonomie prévaut largement dans la littérature. Elle y désigne 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 disposent les travailleurs au sein d'une organisation pour adapter voire modifier les consignes de travail qui leur sont imposées, ceci tant au niveau du travailleur individuel qu'au niveau d'une équipe. Cette autonomie est importante pour deux raisons : d'une part, elle est nécessaire pour que le travail soit bien réalisé, car les consignes dictées par les managers sont nécessairement imparfaites (Dejours, 2009) ; d'autre part, elle permet aux travailleurs de s'approprier leur travail et de construire leur identité professionnelle (Dejours, 2009 ; De Terssac, 2012 ; Renault, 2013 ; Bernoux, 2015). Au niveau collectif, l'autonomie renvoie aux pratiques de coopération dans les équipes – par opposition à la coordination qui est assurée par le management (Dejours, 2009).

Tandis que pour certains auteurs, même la plus petite marge de manœuvre dans une chaîne de production est une manifestation de l'autonomie (Bernoux, 2015), pour d'autres, celle-ci n'existe véritablement que lorsque le travail est entièrement auto-organisé (Gorz, 2004). Et lorsque 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

Les liens entre le management et l'autonomie dans le travail diffèrent totalement selon les courants de pensée. Une approche critique considère que l'autonomie dans le travail est une autonomie « clandestine », qui s'opère à l'insu des managers (Everaere, 2001). L'approche orthodoxe, elle, s'intéresse à l'autonomie « officielle », délibérément octroyée aux travailleurs par leurs supérieurs (ibid.).

L'autonomie « clandestine » ou « conquise » (De Terssac, 2012) est l'approche la plus ancienne. A l'origine, elle désignait les comportements des ouvriers dans les organisations tayloristes, caractérisées par la recherche d'un encadrement et d'un contrôle maximal du travail. La marge de manœuvre s'exerçait au niveau des gestes de travail, des déplacements ou encore des cadences (Bernoux, 2015). Aujourd'hui, même si les organisations tayloristes sont en recul, cette approche est toujours pertinente pour examiner la façon dont les travailleurs se réapproprient leur travail, ajustent et modifient les consignes, afin de conquérir des espaces d'autonomie.

Cette forme d'autonomie 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'encadrement, face à l'organisation du travail prescrite (De Terssac, 2012) et face aux rapports sociaux de production (Dejours, 2009 ; Renault, 2013).

L'autonomie « officielle » ou « requise » (De Terssac, 2012), au contraire, fait partie intégrante d'une 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 fonctionner correctement sans les ajustements opérés par les travailleurs sur le terrain, ni sans leurs efforts pour bien faire leur travail ; de plus, elle assure la satisfaction au travail et donc améliore la productivité (De Terssac, 2012) ; enfin, les travailleurs sont parfois mieux placés que leurs supérieurs pour identifier les failles de l'organisation et améliorer son fonctionnement.

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. Désormais, les organisations doivent faire preuve flexibilité et de réactivité. Pour cela, elles se décentralisent et laissent les travailleurs du terrain prendre des initiatives (Everaere, 2001). Ainsi, un certain nombre de travailleurs en entreprise, principalement des cadres, bénéficient d'une autonomie importante – Alain Supiot parle « de salariés qui s'autonomisent » (2000 : 137-139). Il s'agit, par exemple, de chefs de projet, de consultants, ou encore d'intrapreneurs, sur lesquels la hiérarchie exerce un contrôle limité (Beaucourt et Louart, 2012). L'une des pratiques managériales phares qui découlent de l'autonomie officielle est le management par objectifs ou par projets, qui consiste à laisser les travailleurs s'organiser comme ils le souhaitent pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise et réaliser leurs diverses missions (ibid. ; Bureau et Corsani, 2012). 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, 2013 ; Colle *et al.*, 2017).

L'autonomie officielle est controversée. D'abord, elle implique une tel engagement psychologique, une telle implication subjective du travailleur, qu'elle peut être source d'épuisement professionnel et de souffrance au travail (Everaere, 2001 ; Dejours, 2009 ; Knights et Willmott, 2002 ; Colle *et al.*, 2017). Par ailleurs, les théories critiques considèrent qu'il s'agit d'une stratégie de domination encore plus pernicieuse que le management traditionnel : elle laisse croire qu'elle diminue les contraintes alors qu'elle les déplace du manager vers le travailleur qui les intériorise. Sous couvert d'une soi-disant autonomie, ce dernier doit désormais s'auto-contraindre ou « s'auto-manager » (Knights et Willmott, 2002 ; Bureau et Corsani, 2012 ; Colle *et al.*, 2017). L'autonomie officielle n'améliore en rien la capacité d'auto-détermination du travailleur, ni sa capacité à influencer sur le processus de travail. C'est une autonomie sous contrôle, qui lui laisse simplement un choix entre plusieurs options qui répondent toutes aux exigences de l'encadrement et du marché. Il est donc plus exact de parler de discrétion que d'autonomie (De Terssac, 2012).

1.2. 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 situerait au niveau de l'entreprise entière (Everaere, 2001). Elle se caractérise par la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise et à la définition de ses grandes orientations stratégiques. Elle peut être articulée avec les réflexions sur la démocratie industrielle (*industrial democracy*). Cette notion a émergé au XIXe 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 sur leur outil de travail (Ostergaard, 2016). 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 *et al.*, 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 industries, dans les entreprises, exercée par les travailleurs.

L'autonomie *du* travail, la démocratie industrielle, peuvent prendre un grand nombre de 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 où 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 certaine 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. Mais l'autonomie a surtout été conceptualisée au niveau collectif. La participation des salariés peut alors être purement consultative, comme par exemple dans des comités de travail chargés d'étudier et donner leur avis sur des thématiques particulières. Dans ce cas, le pouvoir décisionnaire reste entièrement détenu par les managers. La participation peut aussi prendre la forme d'un réel partage du pouvoir, comme par exemple avec la co-détermination, c'est-à-dire la participation des travailleurs ou de leurs représentants au conseil d'administration d'une entreprise. La co-détermination est plus au moins égalitaire,

en fonction des droits de vote dont disposent les salariés ou leurs représentants face aux autres membres (Frege, 2005).

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 systématiquement les travailleurs face à leur employeur sont deux activités incompatibles qui entrent nécessairement en conflit. De ce point de vue, les syndicats devraient conserver leur position extérieure à l'entreprise (Ostergaard, 2016). Ces débats ont perdu en intensité avec le déclin du pouvoir syndical. Actuellement, c'est le modèle de l'entreprise libérée qui se situe au-devant de la scène : celle-ci consiste non seulement à supprimer les managers afin de favoriser l'autonomie *dans* le travail (cf. sous-partie précédente) mais aussi à en confier la gestion à ses salariés (autonomie *du* travail).

Ces 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 *et al.*, 2001). Cette identification des 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 travailleurs – pratique que l'on désigne parfois par le terme d'*empowerment* –, alors elle peut potentiellement faire marcher 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). En outre, l'*empowerment* créerait une forme de dépendance entre ceux qui donnent le pouvoir et ceux qui le reçoivent, provoquant ainsi davantage de *disempowerment* que d'*empowerment* (ibid.). Un véritable *empowerment* ne pourrait être imposé que de l'extérieur, par exemple par l'État. En imposant des règles sur la participation des travailleurs à la prise de décision, l'État institutionnalise à grande échelle la démocratie industrielle et permet un véritable partage du pouvoir (Humborstad, 2014).

Pour les chercheurs critiques et les partisans les plus radicaux de la démocratie industrielle, cette autonomisation du travail ne va pas assez loin car les efforts fournis par les salariés,

ainsi que la productivité accrue qui en résulte, restent au service de l'accumulation capitaliste et sont donc source d'aliénation (Colle *et al.*, 2017). C'est d'autant plus le cas lorsque les entreprises elles-mêmes sont à l'origine de ces pratiques managériales, car, souvent, la démocratie en entreprise n'est pas vue 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). Dans cette perspective (néo-)marxiste, 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 Mandarin, 2009).

Comme le montre cette revue de littérature, le lien entre autonomie et travail est la plupart du temps examiné sous l'angle du travail salarié. Il s'agit à présent d'examiner les liens entre autonomie et travail sous l'angle du travail non subordonné, afin de répondre aux questions de recherches : Quelles significations recouvre l'autonomie dans le travail non subordonné ? Quelles sont ses limites ?

2. L'AUTONOMIE ET SES LIMITES : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

2.1. LE TERRAIN : UNE COOPERATIVE D'ACTIVITE ET D'EMPLOI

La CAE est une forme particulière d'entreprise coopérative qui s'est développée à partir des années 1990 et qui permet de créer et de développer une activité individuelle en recourant au statut salarié et non au statut indépendant. La coopérative émet et perçoit les factures des entrepreneurs. Leur chiffre d'affaires individuel abonde leur trésorerie qui, lorsqu'elle est suffisante, leur est reversée sous forme d'un salaire, duquel sont déduites les cotisations sociales. Ils signent alors un contrat de travail en CDI avec la CAE ; leur niveau de salaire et

leur taux horaire dépendent de leur trésorerie individuelle. Ces travailleurs ont le statut d'entrepreneur-salarié, reconnu par la loi Hamon de 2014, et bénéficient du système de protection sociale associé au régime salarié.

L'intérêt des CAE est qu'elles fédèrent un grand nombre de travailleurs non subordonnés – plus de 500 dans la coopérative étudiée – exerçant dans de multiples domaines, du consulting à l'aménagement d'espaces verts en passant par le webdesign, l'artisanat ou encore la communication. Elles fournissent ainsi un riche aperçu de la multiplicité des situations de travail non subordonné.

Comme expliqué en introduction, la particularité de ce statut est que le lien de subordination qui unit le salarié à la CAE est purement juridique et n'a aucun fondement empirique puisque c'est le travailleur lui-même qui trouve, organise et contrôle les missions qu'il réalise. C'est pourquoi nous désignons cette situation comme travail salarié *non* subordonné.

Par rapport à la plupart des sociétés de portage salarial, la CAE ne s'en tient pas à la gestion administrative et financière des activités des entrepreneurs. Elle propose un certain nombre de services mutualisés, comme un accompagnement à la création, la mise en réseau des travailleurs, l'accès à des formations ou encore des avances de trésorerie. Par ailleurs, en tant que coopérative de travail (la CAE est une société coopérative et participative – SCOP), elle est gérée démocratiquement par ses salariés qui sont majoritaires au capital et bénéficient d'une voix à l'assemblée générale.

Comme expliqué précédemment, les spécificités de la CAE en tant que coopérative ne seront pas traitées dans cette contribution, qui se centre sur l'expérience de travail individuelle des entrepreneurs-salariés. L'analyse ne se réfèrera donc que ponctuellement à la CAE.

2.2. METHODOLOGIE

Les entretiens semi-directifs ont été menés auprès de 31 entrepreneurs-salariés de la coopérative et de 4 de ses cadres dirigeants. Une première série d'entretiens (une dizaine) a été menée dans une démarche exploratoire, avec comme objectif de comprendre les trajectoires ayant mené les travailleurs à la création d'activité, ainsi que leurs perceptions des avantages et limites de leur situation professionnelle. La seconde série d'entretiens s'est centrée sur les

discours des individus sur leur autonomie, et sur la façon dont ils faisaient l'expérience de cette autonomie au sein de la CAE.

Ces entretiens ont été complétés par de nombreux échanges informels et par l'observation de temps forts de la vie de la coopérative (séminaires, réunions, assemblées générales, soirées festives...), ceci sur une durée totale de deux ans. Les informations collectées via les échanges informels et l'observation ont alimenté les analyses des entretiens semi-directifs, confirmant ainsi qu'aucun biais important n'avait été introduit par le caractère relativement formalisé de l'entretien. Ils ont aussi permis d'acquérir une perception plus fine des problématiques des entrepreneurs-salariés, de collecter quelques informations officieuses complémentaires, ainsi que des verbatims révélateurs.

La démarche de recherche est compréhensive et principalement inductive, en ce qu'elle se nourrit du travail de terrain pour contribuer à la construction théorique et conceptuelle (Thiéart, 2003 ; Dumez, 2016). L'analyse des données a permis, entre autres, d'identifier les caractéristiques typiques des salariés-entrepreneurs et les différentes significations que peut recouvrir l'autonomie dans leurs situations de travail, ainsi que les limites de cette autonomie. C'est ce qu'exposent les sous-parties suivantes.

2.3. PROFILS DES SALARIES-ENTREPRENEURS

Les trajectoires qui mènent à la création d'activité en CAE sont diverses. Certains travailleurs ont connu une expérience salariale douloureuse – burn-out, harcèlement, mise au placard... – et souhaitent développer leur propre activité afin de ne jamais plus se retrouver dans une telle situation. D'autres sont au chômage et créent plus ou moins par défaut. D'autres encore ont un profil « nomade » (Cadin et Guérin, 1999 ; Beaucourt et Louart, 2000) : le passage en CAE constitue une étape dans leur parcours professionnel hétérogène et fragmenté. Enfin, certains sont des « entrepreneurs dans l'âme » (Beaucourt et Louart, 2000 : 12) qui ont toujours nourri le projet d'être à leur compte. Dans tous les cas de figure, ces travailleurs se rapprochent plus de la figure de l'artisan que de celle de l'ambitieux entrepreneur schumpétérien (Bernoux, 2015) : la plupart du temps, ils souhaitent simplement vivre de leur savoir-faire, et peu ont pour ambition de créer une grande entreprise. Tout au plus certains envisagent de sortir un jour de la coopérative pour créer leur propre entreprise et embaucher quelques salariés.

L'analyse des entretiens montre que la recherche d'un service est le premier facteur d'intégration de la CAE (gestion administrative et financière de l'activité, accompagnement individuel, accès à des formations, accès au statut salarié, avances de trésorerie...). Mais les travailleurs intègrent aussi la CAE pour redonner du sens à leur travail et reconquérir de l'autonomie. Ils souhaitent développer une activité qui corresponde à leurs valeurs, proposer des produits et des services de qualité, et bénéficier d'une certaine marge de manœuvre dans la définition et la réalisation de leur travail. La partie suivante revient en détails sur ces aspects. Les travailleurs souhaitent également sortir de l'isolement qui pèse souvent sur les entrepreneurs individuels. La CAE leur permet d'intégrer des collectifs, d'échanger entre pairs, de s'apporter mutuellement du travail, de coopérer sur des projets nécessitant des compétences complémentaires ou de développer des liens de solidarité (échanges de contacts, entraide, partage de compétences). Enfin, certains, mais ils sont plus rares, souhaitent aussi s'impliquer activement dans le projet politique et démocratique de leur CAE.

Les entrepreneurs-salariés rencontrent deux grandes difficultés majeures. La première est la difficulté à vendre leur savoir-faire : loin de la figure schumpétérienne de l'entrepreneur charismatique qui mobilise son réseau autour de son projet, ils sont souvent mal-à-l'aise avec la démarche commerciale et le démarchage. La seconde difficulté que rencontrent les entrepreneurs-salariés est de s'extraire de leur posture d'entrepreneur individuel, de sortir des relations de concurrence avec les autres travailleurs de la coopérative et de mettre en place des pratiques de coopération. En effet, les entrepreneurs-salariés créent d'abord leur activité individuelle, et il n'est pas simple de combiner le développement de cette activité avec la participation à des temps d'échanges entre pairs et à des projets collectifs. Il s'avère particulièrement compliqué de faire coopérer des travailleurs qui exercent dans des secteurs où la demande est faible et où la concurrence est rude. La faiblesse du démarchage commercial, la concurrence et le manque de coopération limitent le développement du chiffre d'affaires. Il en résulte qu'une partie des entrepreneurs est touchée par une certaine précarité.

2.4. DIVERSITE ET LIMITES DE L'AUTONOMIE

Cette sous-partie commence par s'appuyer sur les discours des entrepreneurs-salariés interrogés pour montrer que ceux-ci associent spontanément subordination et manque

d'autonomie. Puis, elle reprend la distinction entre autonomie *dans* le travail et autonomie *du* travail, en l'appliquant au travail non subordonné. Elle met en évidence les différentes visions qu'ont les entrepreneurs-salariés de l'autonomie, et qui peuvent systématiquement être mises en perspective avec des contraintes propres au travail non subordonné.

2.4.1. Une association spontanée entre subordination et manque d'autonomie

Le rejet du travail subordonné, considéré comme trop peu autonome, est une caractéristique récurrente des discours des entrepreneurs-salariés :

« [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, tout ça, 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... » Jean (n'a jamais été salarié subordonné) »

Ces verbatim témoignent ici d'un fort besoin d'autonomie : « on me reprochait d'être trop autonome, un électron libre », « j'ai besoin de liberté tout le temps ». 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 est aussi contesté dans sa fonction d'évaluation du travail réalisé, dans le fait d'« être jugé », de devoir « rendre des comptes ».

Il est intéressant de noter que l'attrait pour le travail non subordonné est exprimé davantage dans le rejet du salariat subordonné, jugé trop peu autonome, que dans l'apologie du travail non subordonné. Autrement dit, si le travail subordonné est dépeint comme une situation de travail marquée par une faible autonomie, le travail non subordonné n'en est par pour autant présenté comme une situation de travail particulièrement autonome. Cela amène donc à se questionner d'autant plus sur les formes et les limites de l'autonomie dans les situations de travail non subordonné.

2.4.2. Autonomie dans le travail non subordonné

On l'a dit, l'autonomie *dans* le travail désigne la marge de manœuvre entre le travail prescrit par l'organisation et le travail réel, effectivement réalisé par les travailleurs. En intégrant la notion de travail non subordonné dans l'analyse, on peut enrichir cette définition en distinguant la marge de manœuvre entre le travail prescrit par l'employeur dans le cas du travail subordonné, et celui prescrit par le client dans le cas travail non subordonné. Quelles différences ce glissement de l'employeur au client implique-t-elle ?

Deux formes d'autonomie *dans* le travail non subordonné émergent de l'analyse : on peut distinguer l'autonomie comme possibilité de choisir *comment* on travaille et l'autonomie comme possibilité de choisir *quand* on travail. La première renvoie à la marge de manœuvre dont dispose le travailleur pour 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 :

« Ce qui m'intéresse, (...) [c'est] de ne dépendre de personne, de personne qui sous couvert de diktat vous dit ce que vous devez faire, et comment vous devez le faire. »

La deuxième renvoie à la marge de manœuvre dont dispose le travailleur pour organiser son temps de travail. Les travailleurs interrogés insistent beaucoup sur cette flexibilité, qui permet un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Elle favorise le développement d'activités hors travail, ainsi qu'une plus grande disponibilité pour ses proches. Un exemple fréquemment utilisé est la possibilité pour les parents d'être plus disponibles pour leurs enfants, pour les emmener chez le médecin ou aller les chercher à l'école :

« Vous êtes libre sur... la façon dont vous allez vous organiser. 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 ou 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. »

Dans cette perspective, l'autonomie dans le travail non subordonné peut sembler plus grande par rapport au travail subordonné : le travailleur subordonné *a priori* n'a pas autant de marge de manœuvre dans les modalités d'exécution de ses missions car il doit respecter les consignes données par son manager, et il est contraint de respecter les horaires spécifiés dans son contrat de travail. Cependant, ces deux formes d'autonomie dans le travail non subordonné présentent des limites.

La possibilité de choisir *comment* on travaille est encadrée par les spécifications d'exécution négociées avec le client qui peuvent s'avérer contraignantes. Celui-ci peut exercer un contrôle plus ou moins important sur la façon dont travaille 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 d'être présent à heures fixes chez son client, notamment pour pouvoir être en contact avec ses interlocuteurs ou être présent à des rendez-vous. Au final, il arrive que le travailleur se retrouve dans une situation où il n'a pas forcément plus de marge de manœuvre que certains cadres salariés qui travaillent comme ils le souhaitent et pratiquent le télétravail.

En outre, on peut se demander si, en l'absence de subordination, ce n'est le travailleur qui s'impose lui-même des contraintes, en particulier en termes de temps de travail. Son chiffre d'affaires, et donc son revenu, sont parfois incertains, ce qui le pousse à travailler sans relâche pour sécuriser sa situation financière :

« 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 car ce n'est pas ce qui fait avancer ton activité. »

Par ailleurs, l'autonomie comme possibilité de choisir quand on travaille n'a pas de sens si on travaille tout le temps pour subvenir à ses besoins. Or, certains entrepreneurs-salariés considèrent que leur volume horaire est plus important que celui de la plupart des salariés traditionnels :

« 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. »

De façon plus générale, les travailleurs non subordonnés ont parfois du mal à exercer effectivement leur autonomie, car leur implication personnelle dans leur activité est telle qu'ils ne parviennent pas à prendre de la distance par rapport à celle-ci :

« 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 se 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 : putain 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.

En résumé, l'autonomie *dans* le travail non subordonné désigne la marge de manœuvre entre le travail prescrit par le client et le travail réel, effectivement réalisé par les travailleurs. Elle comprend l'autonomie comme possibilité de choisir *comment* on travaille (méthodes de travail, outils, techniques mobilisées...) et l'autonomie comme possibilité de choisir *quand* on travaille (organisation du temps de travail). Cette autonomie peut potentiellement être limitée par les spécifications d'exécutions plus ou moins contraignantes du client et par la nécessité de s'aligner sur les horaires de celui-ci. Elle peut aussi être limitée par l'auto-contrôle que les travailleurs exercent sur eux-mêmes, notamment en termes de temps de travail. Voyons à présent ce qu'il en est de l'autonomie *du* travail.

2.4.3. Autonomie du travail non subordonné

Pour rappel, l'autonomie du travail désigne la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise et à la définition de ses grandes orientations stratégiques. Appliqué au travail non subordonné, elle désigne la possibilité pour les travailleurs de définir les grandes orientations stratégiques de leur activité individuelle et de la piloter de façon à respecter ces orientations. Quatre formes d'autonomie *du* travail non subordonné émergent de l'analyse : l'autonomie comme possibilité de choisir *pour quoi* on travaille, *sur quoi* on travaille, *pour qui* on travaille, et *avec qui* on travaille.

L'autonomie comme possibilité de choisir *sur quoi* on travaille renvoie justement à la définition par le travailleur des orientations stratégiques de son activité. Elle lui permet de définir lui-même les buts qu'il poursuit, les ambitions de son projet :

« Dans mon master, on nous a préparés pour aller dans les agences de com' classique. (...) 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 insistent sur leur volonté de développer une activité qui ait du sens, une utilité sociale, des valeurs :

« [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. Là je n'ai pas trop envie de retourner vers une structure qui me plaît pas forcément... il faudrait vraiment que ce soit une super structure. »

« 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. » (une créatrice de mode)

L'autonomie comme possibilité de choisir *avec qui* on travaille renvoie à la possibilité qu'a le travailleur de choisir ses clients. L'autonomie comme possibilité de choisir *sur quoi* on travaille renvoie à la possibilité de choisir ses missions selon l'intérêt et le plaisir qu'il compte y trouver. Ces deux formes d'autonomie sont liées à la précédente, puisque le positionnement de l'activité individuelle est étroitement lié à la nature des clients et aux missions qu'ils commandent. Cependant, les relations avec le client peuvent s'avérer difficiles et/ou le contenu même de la mission peut s'avérer inintéressant. Dans ces cas, le travailleur est libre de ne pas accepter le travail qui lui est demandé, alors qu'il est bien plus compliqué pour un salarié traditionnel de refuser d'exécuter les ordres de son manager. Pour beaucoup, ce qui est fondamental dans le travail non subordonné, et qui le distingue du travail subordonné, c'est ce pouvoir de dire « non », de refuser des missions ou des clients :

« J'ai déjà envoyé chier des clients (...) Faut pas le faire souvent, mais c'est vrai que quand tu es salarié, tu ne peux pas te permettre de dire : « ça va pas du tout ». Là, c'était ma liberté d'éjecter ce type, qui me bouffait au niveau humain. (...) Quand j'allais chez ce client, j'avais la barre au ventre, ça me rendait malade. Et il ne faut pas se rendre malade ! »

« 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. »

Enfin, la possibilité de choisir *avec qui* on travaille renvoie à la possibilité pour le travailleur de coopérer avec les personnes de son choix lorsqu'il s'implique dans des projets collectifs. Les travailleurs peuvent s'associer ponctuellement pour mener une mission à plusieurs, voire s'impliquer dans un collectif de travailleurs pérenne, au sein de la coopérative ou en-dehors. Dans tous les cas, ils décident de qui ils s'entourent, contrairement au salariat :

« Mes anciens collègues, je ne les avais pas choisis. Je subissais la majorité des gens. (...) Là, en revanche, dans mon collectif, on s'est pas forcément choisis, mais on peut travailler par projet et par affinités. (...) Si on me propose un projet avec quelqu'un avec qui j'ai déjà travaillé et que j'ai pas apprécié, soit je décline, soit je fais en sorte que les choses s'améliorent. Mais j'ai le droit de dire non. En tant que salarié, tu n'as pas le droit de dire non. »

Là aussi, l'autonomie *du* travail semble plus grande dans le travail non subordonné. 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 ; d'autres exercent des « bullshit jobs » (Graeber, 2013), des postes inutiles et improductifs. Ils ne peuvent pas non plus choisir *pour qui* et *sur quoi* ils travaillent puisque clients et missions leur sont imposés par leur hiérarchie. Enfin, ils ne choisissent pas leurs collègues, c'est-à-dire *avec qui* ils travaillent. Pourtant, l'autonomie *du* travail non subordonné présente elle-aussi un certain nombre de limites.

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 bien souvent obligé de s'adapter à la demande et aux pratiques de son secteur, de faire des compromis face à son environnement. Par exemple, les consultants doivent souvent se résoudre à des interventions ponctuelles, voire superficielles, dans des organisations qui leur tiennent à cœur, car les clients manquent de moyens financiers pour les rémunérer. Autre exemple, les traiteurs qui se positionnent sur l'alimentation saine sont souvent obligés de renoncer à l'utilisation d'un certain nombre de produits de qualité qui font grimper leurs tarifs. Ils doivent se résigner à utiliser des produits moins « nobles » pour rester dans la grille tarifaire pratiquée sur leur marché.

« 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 *avec qui* et *sur quoi* on travaille se heurte à la nécessité que rencontrent un certain nombre d'entrepreneurs-salariés d'accepter des « missions alimentaires », qui ne les intéressent guère, mais qui leur permettent de boucler leurs fins de mois. Ce sont surtout ceux qui disposent d'un carnet d'adresses et de commandes bien fournies qui peuvent se permettre de refuser des missions. Pour les autres, les refus restent possibles, mais ils sont beaucoup plus ponctuels et ne sont utilisés qu'en dernier recours.

« 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. »

Enfin, l'autonomie comme possibilité de choisir *avec qui* on travaille se heurte au problème de l'isolement de l'entrepreneur et à l'ambiguïté de ses relations avec ses pairs, qui

peuvent être tout aussi bien ses collaborateurs que ses concurrents. Pour pouvoir avec qui travailler, encore faut-il appartenir à un réseau de collaborateurs potentiels et parvenir à mettre en place des pratiques de coopération. Or, on l'a dit précédemment, ce n'est pas chose aisée :

[Donc y a pas de solidarité entre vous, pour avoir une grille tarifaire commune ?]
« Non ! Ça va je m'entends bien avec certaines de la région, donc on se refile les boulots. (...) Mais c'est limité, on est énormément sur la région, je m'entends bien avec 3/4 et c'est déjà pas mal ! »

En résumé, l'autonomie *du* travail non subordonné désigne la possibilité pour les travailleurs non subordonnés de définir les grandes orientations stratégiques de leur activité individuelle et de la piloter de façon à respecter ces orientations. Elle comprend l'autonomie comme possibilité de choisir *pour quoi* on travaille (buts poursuivis, valeurs), *sur quoi* on travaille (missions), *pour qui* on travaille (clients), et *avec qui* on travaille (collaborateurs). Cette autonomie se heurte à la nécessité de s'adapter aux contraintes du secteur d'activité, d'accepter des missions alimentaires et à la difficulté de coopérer avec ses pairs.

Certains entrepreneurs-salariés ont bien conscience des limites qui contraignent l'autonomie *dans* le travail comme l'autonomie *du* travail : dans leurs discours, l'évocation d'une plus grande autonomie conférée par le travail non subordonné est tempérée par l'évocation de ses contraintes, ou, à l'inverse, l'évocation des contraintes du travail non subordonné est toujours tempérée par la plus grande autonomie qu'il confère :

« Il faut toujours se battre, aller chercher les boulots. On n'est jamais sûr de ce qui va rentrer. C'est une tension permanente que t'as pas quand t'es salarié. Au-delà de ça, tu as une approche totalement différente de la gestion de ton temps. Si tu veux bosser de 20h à 22h parce que ça t'arrange, tu peux. »

« 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. »

En conclusion, cette partie précise les significations que peut avoir l'autonomie dans les situations de travail subordonné, en reprenant la distinction, faite dans la revue de littérature, entre autonomie dans le travail et autonomie du travail. Elle montre la diversité des

expériences de l'autonomie, mais aussi tout un ensemble de limites qui posent question : ces limites ne remettent-elles pas en cause la prétendue autonomie du travailleur ? Ne s'agit-il pas ici, comme pour le travail subordonné traditionnel, d'une « fausse autonomie » (De Terssac, 2012) ? La troisième partie discute cette relation entre autonomie et non subordination.

3. QUESTIONNER LA PERTINENCE DU LIEN ENTRE TRAVAIL NON SUBORDONNÉ ET AUTONOMIE

Cette dernière partie est structurée en trois temps. Elle souligne d'abord que l'essor de la figure du travailleur non subordonné et soi-disant autonome peut être considéré comme une nouvelle étape dans l'avènement du travailleur-entrepreneur de l'ère néolibérale (Foucault, 2004). Sous cet angle, le lien entre autonomie et non subordination apparaît totalement illusoire. La sous-partie suivante souligne le caractère restrictif de cette posture en suggérant que les travailleurs non subordonnés peuvent trouver dans leur situation de travail des zones d'autonomie clés qui leur permettent de faire l'expérience de micro-émancipations. Enfin, elle suggère que l'autonomie est avant tout un rapport de force entre le travailleur, qu'il soit subordonné ou non, et son donneur d'ordre.

3.1. L'AVENEMENT DU TRAVAILLEUR-ENTREPRENEUR ?

L'ensemble des limites soulignées dans la partie précédente questionne la supposée autonomie des travailleurs subordonnés. Par rapport au salariat traditionnel, il semble que les contraintes se déplacent et s'invisibilisent, mais ne disparaissent pas. Certaines sont désormais imposées par le client et non plus par le manager (méthodes de travail, techniques et outils, organisation du temps...). D'autres sont désormais imposées directement par le marché et non par les managers. Par exemple, la réputation du travailleur dans son secteur remplace l'évaluation par ses supérieurs hiérarchiques. Autre exemple, la pression de l'environnement et les pratiques dans son secteur d'activité peuvent le contraindre à renoncer à certains des buts qu'il poursuit via la création d'activité. Enfin, certaines contraintes peuvent aussi être directement intériorisées par le travailleur qui reproduit dans le travail non subordonné des pratiques du travail subordonné (mise sous pression, auto-évaluation...). On observe également que, bien

que certaines contraintes disparaissent, de nouvelles apparaissent, comme la nécessité pour le travailleur de trouver lui-même ses opportunités de travail (dans le travail subordonné c'est l'employeur qui lui fournit les missions). Il semble donc que le lien entre non subordination et autonomie est illusoire.

Ces réflexions renvoient aux travaux critiques qui se sont intéressés à l'autonomisation des travailleurs dans le salariat subordonné traditionnel – c'est-à-dire, à l'autonomie « officielle », requise par le management (cf. revue de littérature). Ceux-ci montrent justement que l'autonomisation s'accompagne souvent d'un déplacement et non d'une diminution des contraintes (Knights et Willmott, 2002 ; Dejours 2009 ; Fleming et Mandarinini, 2009 ; De Terssac, 2012 ; Colle *et al.*, 2017) :

- Déplacement des contraintes du management vers le client : les salariés sont davantage en lien direct avec le client et ce dernier se substitue au manager lorsqu'il s'agit de spécifier les modalités d'exécution du travail.
- Déplacement des contraintes du management vers le marché : avec l'essor du mode projet, c'est désormais la réussite ou l'échec du projet sur le marché qui permet l'évaluation du salarié. Par ailleurs, l'individualisation des parcours professionnels et des rémunérations favorise la mise en concurrence des travailleurs au sein d'une sorte de marché interne à l'entreprise : le management a moins besoin d'intervenir pour les inciter à donner le meilleur d'eux-mêmes et gravir les échelons.
- Déplacement des contraintes du management vers le travailleur : les travailleurs intériorisent un ensemble de contraintes qui venaient auparavant des managers. Par exemple, ils augmentent eux-mêmes leur cadence pour réussir dans les temps la mission qui leur a été confiée par leur entreprise. Nombreux sont ceux qui s'auto-contraignent à travailler en soirée , voire le week-end.

Comme expliqué dans la revue de littérature, cela conduit un certain nombre de chercheurs à qualifier ces situations de travail de « fausse autonomie » (De Terssac, 2012). Les discours sur l'autonomie constitueraient une stratégie de domination pernicieuse : ils font croire aux travailleurs qu'ils bénéficient d'une plus grande autonomie, suscitant ainsi leur consentement à leur auto-exploitation. Par ailleurs, ces évolutions participent à la déresponsabilisation du management qui, sous couvert d'autonomie, se décharge d'une partie de ses responsabilités. Il

délaisse son rôle de « tampon » entre le client et le marché d'un côté, et le travailleur de l'autre.

Dans la continuité de cette analyse, le travail non subordonné pourrait constituer 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, sans organisation employeuse, la fonction de manager disparaît purement et simplement, laissant les travailleurs gérer seuls les contraintes pesant sur l'activité de travail. Le travail non subordonné marquerait l'avènement de la figure néolibérale du « travailleur-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 (Foucault, 2004 ; Handy, 1996).

L'insistance des travailleurs sur leur autonomie, très perceptible dans les entretiens, serait la marque de leur intériorisation de cette nouvelle figure du travailleur et des discours sur l'autonomie.

3.2. UNE THEORIE DU TRAVAILLEUR-ENTREPRENEUR A NUANCER

Cette posture particulièrement critique est problématique car elle réduit le travailleur à un sujet entièrement aliéné, adhérent aveuglément aux discours sur l'autonomie et s'auto-exploitant. Cette sous-partie s'attache à nuancer cette posture en soulignant les formes de micro-émancipations qui peuvent émerger du travail non subordonné.

Les individus interrogés ont bien conscience des contradictions liées au travail non subordonné. C'est ce que l'on peut déduire des nombreux verbatims où l'évocation d'une forme d'autonomie est souvent pondérée par l'évocation de ses limites (cf. partie précédente). Les travailleurs ne sont pas dupes. Et s'ils défendent cette forme de travail, c'est qu'elle favorise certaines formes de micro-émancipations (Alvesson et Spicer, 1992), c'est-à-dire qu'elle leur permet de conquérir de modestes victoires dans l'univers fortement contraint du travail. Ces micro-émancipations sont à explorer dans l'analyse des petits détails caractéristiques du travail non subordonné. Par exemple, comme expliqué précédemment, nombreux sont ceux qui insistent sur la possibilité qu'ils ont de dire « non » en dernier

recours, c'est-à-dire de refuser d'exécuter une mission ou de travailler avec un client qui ne leur convient pas. Certes, ils sont contraints de générer un chiffre d'affaires et ne peuvent pas toujours faire ce qu'ils aiment. Mais cette possibilité de dire « non » constitue un point de fuite face aux contraintes du système, et qui n'existe pas dans le cadre salarial traditionnel. De même, la possibilité qu'ils ont de placer au cœur de leur activité professionnelle la recherche de sens et le respect de valeurs est un élément clef. Il n'est pas toujours facile de développer une activité porteuse de sens dans un environnement néolibéral. Mais leur positionnement stratégique et leur offre commerciale leur permettent néanmoins de faire des « pas de côté » par rapport à un système qu'ils rejettent, sans pouvoir totalement s'en extraire.

Autre exemple, nombreux sont ceux qui insistent sur leur autonomie comme possibilité de choisir quand ils travaillent, qui leur permet notamment de consacrer du temps à leurs proches. Même si cette liberté d'organisation s'accompagne parfois de volumes horaires plus importants ou plus irréguliers, elle permet aussi 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. Il s'agit, là aussi, de victoires éphémères, de répit ponctuels, caractéristiques d'une micro-émancipation.

Ainsi, malgré les contraintes liées au travail non subordonné, c'est dans ces petits détails qui font toute la différence que peuvent avoir lieu des formes de micro-émancipations. Sous cet angle, le lien entre autonomie et non subordination existe mais il est subtil, ponctuel, et fluctue selon les expériences de travail.

De façon plus globale, on peut conclure en soulignant qu'à trop se pencher sur la question des contraintes liées à l'autonomie, on néglige le caractère subjectif de cette notion : des individus dans des situations de travail similaires peuvent avoir une expérience totalement différente de l'autonomie, selon les zones d'autonomie qu'ils perçoivent comme importantes dans leur expérience de travail. Ces petits détails clefs qui font toute la différence pour les travailleurs sont aussi une question de subjectivité individuelle.

3.3. PENSER L'AUTONOMIE AU-DELA DE LA DISTINCTION ENTRE SUBORDINATION ET NON SUBORDINATION

Cette recherche montre que l'on trouve à la fois des formes d'aliénation et d'émancipation dans le travail non subordonné. Celui-ci donne accès à certaines zones d'autonomie mais implique aussi certaines contraintes. Au final, la-non subordination ne semble pas être le déterminant clef de l'autonomie. Il semble que l'autonomie soit plutôt liée au rapport de force entre le travailleur et son donneur d'ordre. Les travailleurs qui bénéficient d'une plus grande autonomie sont ceux qui s'inscrivent dans un rapport de force équilibré voire en leur faveur. Ce rapport de force est lié à deux facteurs, l'un au niveau macro, l'autre au niveau micro.

Au niveau macro, le secteur d'activité a beaucoup d'impact sur le pouvoir de négociation du travailleur. Dans les secteurs où la demande de travail est forte et où la concurrence est limitée, les travailleurs bénéficient d'un rapport de force favorable : ils peuvent choisir leurs missions, leurs clients, et négocier avec eux des conditions de travail et des tarifs corrects. Ils conquièrent ainsi une véritable autonomie. C'est notamment le cas des métiers dans le secteur du web en pleine expansion. A l'inverse, dans les secteurs où la demande de travail est plus faible et où la concurrence est forte, comme par exemple les métiers de l'esthétique et du bien-être, il est difficile pour les travailleurs d'être véritablement autonomes : le travail est souvent précaire et instable.

Au niveau micro, le savoir-faire du travailleur, la qualité de son réseau et ses compétences commerciales constituent l'autre élément déterminant de son rapport de force avec les donneurs d'ordre. Un travailleur disposant d'une expertise pointue, d'un carnet d'adresses bien rempli, et d'une certaine aisance commerciale attirera l'attention de potentiels clients et multipliera ses opportunités de travail.

Les deux facteurs – macro et micro – ne sont pas dissociables. Un travailleur rencontrera des difficultés si son secteur d'activité est saturé par l'offre de travail, même s'il est compétent et à l'aise commercialement. De même, un travailleur peinera à conquérir son autonomie s'il manque de compétences et de réseau, même s'il évolue dans un secteur en pleine expansion. Ainsi, deux webdesigners au positionnement similaire n'ont pas nécessairement la même autonomie.

Bien que cette recherche porte sur le travail non subordonné, on peut, par déduction, et au vue de la littérature sur le sujet, avancer une analyse similaire s'agissant du travail subordonné : au niveau macro, dans les secteurs où la demande de travail est forte et où la concurrence est limitée, les travailleurs peuvent choisir parmi plusieurs employeurs, négocier leurs conditions de travail ainsi qu'un bon salaire. A l'inverse, dans les secteurs où la demande de travail est plus faible et où la concurrence est forte, les travailleurs ne peuvent pas négocier leur salaire ni leurs conditions de travail. Au niveau micro, un travailleur expert dans son domaine, bien inséré dans des réseaux professionnels et sachant mettre en valeur son profil attirera l'attention de potentiels employeurs et multipliera ses opportunités de travail salarié. L'autonomie des travailleurs subordonnés varie potentiellement en fonction de ces facteurs.

En résumé, l'autonomie se définit comme un rapport de force qui permet au travailleur de choisir les contraintes auxquelles il se soumet ou, dit autrement, de négocier les conditions de travail lui permettant de se sentir autonome. En fonction de leur secteur d'activité et de leurs compétences individuelles, les travailleurs non subordonnés s'inscrivent dans un continuum entre la figure du travailleur isolé, précaire, contraint par la concurrence, et la figure du travailleur émancipé, en position de force sur son marché, qui parvient à générer un revenu correct de son activité. Et c'est là tout le problème car la tendance penche plutôt du côté de la première figure que de la seconde. Du fait du déficit structurel d'offre de travail et des politiques de flexibilisation du travail, le risque est que la masse des travailleurs non subordonnés précaires devienne la nouvelle figure du capitalisme contemporain.

CONCLUSION

Cet article espère contribuer aux recherches sur les liens entre autonomie et travail en examinant les significations et les limites de l'autonomie sous l'angle encore peu exploré du travail non subordonné. A partir des discours d'entrepreneurs-salariés sur leur autonomie et ses limites, il suggère que le lien entre travail non subordonné et autonomie n'est guère pertinent. Pour autant, il est restrictif d'en conclure que les travailleurs non subordonnés sont des individus aliénés, adhérant aveuglément aux discours sur l'autonomie et consentant à

s'auto-exploiter. En effet, on trouve dans leurs situations de travail des zones d'autonomie qu'ils considèrent comme fondamentales et qui leur permettent de faire l'expérience de micro-émancipations. Enfin, il apparaît nécessaire de penser l'autonomie au-delà de la distinction entre subordination et non subordination : l'autonomie désigne un rapport de force entre le travailleur et ses donneurs d'ordre, qu'ils soient clients ou employeurs. Les travailleurs qui bénéficient d'une certaine autonomie sont ceux qui s'inscrivent dans un rapport de force en leur faveur, et qui leur permet de négocier au mieux leurs conditions de travail, qu'il soit subordonné ou non subordonné. Ce rapport de force est lié à leur secteur d'activité et à leurs compétences personnelles en termes de savoir-faire et de démarche commerciale. Mais au vue de la conjoncture actuelle, marquée par le déficit structurel d'offre de travail, le risque est grand que ce rapport de force soit de moins en moins en leur faveur.

Pour terminer, les spécificités de la CAE dans l'analyse de l'autonomie et du travail non subordonné mériteraient d'être explorées dans des recherches futures. Comme expliqué précédemment, le parti pris de cette contribution était de se concentrer sur la figure du travailleur autonome et sur son expérience de l'autonomie, non sur la CAE. Or, les CAE sont plus que de simples structures de portage destinées à donner accès au statut salarié et à la protection sociale. Si les projets politiques diffèrent d'une structure à l'autre, la plupart se retrouvent néanmoins autour de buts communs tels que la reconstruction de collectif autour des trajectoires professionnelles individualisées, la participation des entrepreneurs à la gouvernance démocratique de leur entreprise, le développement de services mutualisées et de mécanismes de solidarité entre entrepreneurs-salariés, ou encore la défense du régime salarié. Cet article montre bien que la tâche est ardue car les entrepreneurs-salariés sont avant tout des entrepreneurs individuels, souvent précaires et en concurrence les uns avec les autres. Toutefois, le lien entre autonomie et pratiques coopératives mériterait d'être approfondi.

Références

- Alvesson M., Willmott H. C. (1992), On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies, *Academy of Management Review*, 17 : 3, 432-464
- Bauwens M., Vasilis N. (2017), The emergence of peer production: challenges and opportunities for labour and unions, *ETUI Policy Brief*, 3
- Beaucourt C., Louart P. (2000), Des entrepreneurs dans les franges du salariat. In Thierry Verstraete, *Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen : EMS, 211-228
- Bernoux P. (2015), *Mieux-être au travail : Appropriation et reconnaissance*, Toulouse, Octares
- Boje D. M., Rosile G.A. (2001), Where's the power in empowerment?: Answers from Follett and Clegg, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 : 1, 90-117
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Gallimard
- Boudes M. (2014), Repenser le travail à l'intersection des ordres institutionnels, *Revue Française de Gestion*, 5 : 269-270, 101-110
- Bureau M.-C., Corsani A. (éd.) (2012), *Un salariat au-delà du salariat ?* Nancy : Presses universitaires de Nancy - Éditions universitaires de Lorraine
- Bureau M.-C., Corsani A. (2014), Du désir d'autonomie à l'indépendance, *La Nouvelle Revue du Travail [En ligne]*, 5, <http://nrt.revues.org/1844>
- Bureau M.-C., Corsani A. (2015), Les coopératives d'activité et d'emploi : Pratiques d'innovation institutionnelle, *Revue Française de Socio-Économie*, 1 : 15, 213-231
- Burke A. (2015) (éd.), *The Handbook of Research on Freelancing and Self-Employment*, Centre for Research on Self-Employment, Shankill : Senate Hall Ltd
- Cadin L., Guérin F. (1999), *La gestion des ressources humaines*. Paris : Dunod
- Carney B. M., Getz I. (2013), *Liberté & Cie*, Paris : Fayard
- Clot Y. (2014), *Le travail à cœur*, Paris : La Découverte
- Colle R., Corbett-Etchevers I., Déléfix C., Perea C., Richard D. (2017), Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ?, *Management & Avenir*, 93, 161-183
- Dejourn C. (2009), *Travail vivant, tome 2*, Paris : Payot
- De Terrasac G. (2012), Autonomie et travail, In Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A. (dir.), *Dictionnaire du travail*, Paris : PUF, 47-53

- Dumez H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive* (2ème éd.), Paris : Vuibert
- Everaere C. (2001), *L'autonomie dans le travail : portée et limites*, *Revue Française de Gestion*, 134, 15-26
- Everaere, C. (2016), *Les auto-entrepreneurs et les stagiaires : des emplois atypiques générateurs de « flexicarité » ?*, *Revue de l'Organisation Responsable*, 1 : 11, 32-45
- Fleming P., Mandarini, M. (2009), *Towards a workers' society? New perspectives on work and emancipation*, In Alvesson M., Bridgman T. et Willmott H., *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, New York : Oxford University Press
- Foucault M. (2004), *Naissance de la biopolitique. Cours au Collège de France, 1978-1979*, Paris : Gallimard
- Frege C. (2005), *The discourse of industrial democracy: Germany and the US revisited*, *Economic and Industrial Democracy*, 26 : 1, 151-175
- Friot B. (2012), *Puissances du salariat*, Paris : La Dispute
- Gorz A. (2004), *Métamorphoses du travail : Critique de la raison économique*, Paris : Gallimard
- Graeber D. (2013), *On the Phenomenon of Bullshit Jobs: A Work Rant*, *Strike! Magazine*, 3, <https://www.strikemag.org/bullshit-jobs>
- Handy C. (1996), *L'âge de déraison*, Paris : Village Mondial
- Knights D., Willmott H. (2002), *Autonomy as utopia or dystopia*, In Parker M. (éd.), *Utopia and organization*, Oxford / Malden : Blackwell Publishing, 59-81
- Ostergaard, G. (2016), *Approaches to industrial democracy*, *Anarchy: a journal of anarchist ideas*, 2, <https://libcom.org/library/approaches-industrial-democracy-geoffrey-ostergaard>
- Poole M., Lansbury R., Wailes N. (2001), *A comparative analysis of developments in industrial democracy*, *Industrial Relations*, 40 : 3, 490-525
- Renault E. (2013), *Autonomie et identité au travail*, *Travailler*, 30 : 2, 125-145
- Reynaud E. (2007), *Aux marges du salariat : Les professionnels autonomes*, In Bernard S. et Vatin F., *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris : La Dispute
- Supiot A. (2000), *Les nouveaux visages de la subordination*, *Droit Social*, 2, 131-145
- Thiétart R.-A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod
- Humborstad S. I W. (2014), *When industrial democracy and empowerment go hand-in-hand: A co-power approach*, *Economic and Industrial Democracy*, 35 : 3, 391-411