HAL
open science

Au-delà de la subordination ? L'expérience du travail autonome en coopérative et en communauté

Sandrino Graceffa, Michel Lallement

To cite this version:

Sandrino Graceffa, Michel Lallement. Au-delà de la subordination ? L'expérience du travail autonome en coopérative et en communauté. 2021. hal-03351635

HAL Id: hal-03351635

https://cnam.hal.science/hal-03351635v1

Preprint submitted on 22 Sep 2021

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

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

Les Cahiers du Lise

2021 – Numéro 19

Au-delà de la subordination ? L'expérience du travail autonome en coopérative et en communauté

Sandrino Graceffa, Michel Lallement

Lise-CNRS-Cnam, Paris

Au-delà de la subordination ? L'expérience du travail autonome en coopérative et en communauté

Sandrino Graceffa, Michel Lallement

Lise-CNRS, Cnam

Résumé

À l'instar de l'organisation et des relations de travail qui sont toujours le produit de forces antagoniques, l'étude sociologique de l'autonomie au travail est très souvent décrite comme le résultat d'une tension entre désirs de liberté et désir d'égalité. En prenant appui sur l'approche culturaliste d'Alain Ehrenberg et l'approche régulationniste de Jean-Daniel Reynaud, le projet ici visé est d'esquisser une analyse de l'autonomie basée sur l'observation empirique de deux terrains contrastés : une coopérative européenne de travailleurs freelances et une communauté intentionnelle nord-américaine. Si ces deux configurations collectives diffèrent par leurs ancrages géographiques et culturels, mais aussi sur leurs tailles, elles ont en commun de revendiquer l'autonomie au travail comme une valeur centrale. Mais au-delà de l'affichage, la fabrique de l'autonomie dans ces organisations atypiques constitue avant tout le résultat d'un cheminement marqué par de nombreux conflits et arrangements qui révèlent leurs capacités à combiner de manière opportune les désirs de liberté et d'égalité.

Mots-clefs

Autonomie, travail, coopérative, communauté, régulation, combinatoire, égalité, liberté.

Que ce soit par le biais d'enquêtes extensives ou par celui d'observations locales, la sociologie a mis en évidence depuis longtemps déjà le fait que l'organisation et les relations de travail sont toujours le produit de forces antagoniques. La formalisation proposée par Jean-Daniel Reynaud met ainsi en scène une régulation de contrôle et une régulation autonome dont les termes et les implications n'ont guère de chance de coïncider (Reynaud, 1989). Pour qualifier les mutations contemporaines du travail que, au risque de la caricature, l'on peut nommer post-taylorisme, de nombreux chercheurs se sont instruits d'une telle grammaire et d'une telle sémantique. Ils s'accordent plus précisément encore pour évoquer la montée en puissance depuis les années 1980 d'une « autonomie sous contrainte », étant entendu que, comme le montrent les enquêtes sur les conditions de travail de la Dares, les marges conférées à l'autonomie et les degrés de contraintes qui informent les activités professionnelles ne cessent d'évoluer au fil des années.

Dans un tel esprit, différents travaux mettent en lumière l'importance des multiples et nouvelles contraintes qui pèsent sur le travail, que celles-ci résultent de la course aveugle à la performance économique, des stratégies de globalisation, de l'usage du numérique… ou encore, plus récemment, de la nécessité de composer avec une crise sanitaire d'ampleur mondiale. Après avoir particulièrement intéressé les sociologues du travail durant la décennie 1970, l'autonomie et ses manifestations contemporaines restent en revanche peu explorées. A défaut d'entreprendre une investigation exhaustive et de grande ampleur sur le sujet, la présente contribution souhaite fournir un éclairage sur les conditions de possibilité de l'autonomie au travail.

Adossé sur un matériau empirique original qui, à dessein, place en tension comparative deux cas *a priori* bien différents (une coopérative de travailleurs européenne, une communauté intentionnelle nord-américaine), notre ambition est de mettre à l'épreuve l'hypothèse suivante. Telle qu'elle est habituellement objectivée dans les enquêtes, l'autonomie est toujours elle-même le produit d'une composition de forces antagoniques qui met en jeu un double désir de liberté et d'égalité. Notre conviction est que seule l'observation empirique permet de donner de la chaire sociologique à ces concepts très généraux. Nous faisons le pari par ailleurs qu'il est possible de typer les combinatoires qui, au niveau des organisations, résultent de cette tension fondamentale.

Pour esquisser quelques arguments en faveur de cette thèse, nous allons commencer par revenir un peu plus précisément sur le cadre intellectuel que nous venons de présenter. Après, ensuite, une brève présentation de nos terrains, nous nous demanderons ce que signifie l'autonomie au travail pour les membres d'une coopérative et d'une communauté. Nous soulignerons ensuite le caractère dynamique d'une telle construction en évoquant les hésitations et les tâtonnements qui en ont été à l'origine. Nous évoquerons enfin les modes d'articulation, souvent conflictuels, entre désir de liberté et désir d'égalité.

Retour sur la question de l'autonomie

Nous souhaitons ici, comme on l'aura compris, revenir sur la question des conditions de l'autonomie au travail. Pour ce faire, nous utilisons notamment le prisme de la comparaison internationale. En procédant de la sorte, on s'aperçoit assez vite que l'espace sociologique des réflexions sur l'autonomie est borné par deux grands modèles. Le premier considère l'autonomie comme l'expression de spécificités culturelles propres, le second la traite comme un geste dont la portée est d'abord et avant tout à référer aux conditions qui, localement, définissent les activités productives. Le premier de ces modèles a été présenté dans le détail par Alain Ehrenberg dans La *Société du malaise* (2012). Afin de caractériser la fabrique de l'individu caractéristique des sociétés contemporaines, celui-ci oppose un « esprit américain de la personnalité » à un « esprit français de l'institution ». La thèse est résumée par A. Ehrenberg comme suit : « le concept d'autonomie *divise* les français alors qu'il *unit* les américains. Cette différence de valeur tient aussi aux contenus donnés à la notion d'autonomie dans les deux sociétés (…). La seconde différence est que la personnalité ou le *self* occupe en Amérique la place que l'Institution possède en France. Là-bas, le concept de personnalité est une institution alors qu'en France l'appel à la personnalité apparaît comme une désinstitutionalisation[1]. »

Dans le premier cas, l'individualisme fait fond sur un puritanisme dont l'on sait qu'il a abondamment irrigué l'histoire et la culture nord-américaine, jusque et y compris les

[1]Ibid., p. 25.

communautés intentionnelles qui nous intéressent dans la présente contribution. Il conjugue également des valeurs héritées du libéralisme et du romantisme. L'ensemble compose une représentation de l'individu autonome comme *self*. Celle-ci trouve avec la psychologie matière à l'aider à s'ajuster au monde social tout en lui permettant, c'est là le point essentiel, de conforter son moi grâce à l'actualisation de ses potentialités et la possible réalisation (*achievement*) de fins jugées désirables. La forte valorisation, outre-Atlantique, du *self-made man* n'est donc pas un hasard, pas plus que ne l'est le rejet de l'État, entité politique que les étatsuniens jugent pour la plupart d'entre eux comme outrancièrement intrusive.

En France, le schéma est différent. Là, « l'accent est traditionnellement placé sur l'égalité et non sur l'autonomie, mais le sens donné à ces deux concepts est différent de celui des américains : l'égalité renvoie plus à la notion de protection qu'à celle d'opportunité, quant à l'autonomie, elle est valorisée en tant qu'indépendance plus que comme compétition[2]. » En France, autrement dit, l'autonomie n'est pas une « condition » mais une « aspiration » et, plus précisément, une aspiration à l'émancipation dont l'État n'est pas l'ennemi mais au contraire la garantie. En assurant à chacun·e, par le truchement d'une protection sociale, les moyens de son indépendance, il tempère les risques d'une autre forme d'intrusion à même d'abîmer la vie des individus, celle du marché en l'occurrence.

A défaut de revenir dans le détail sur les multiples subtilités de l'analyse d'A. Ehrenberg quand il campe les conditions de production historiques de cette opposition et de leurs crises respectives, on voudrait lui opposer un deuxième modèle bien mieux connu, nous semble-t-il, des sociologues francophones. Il s'agit en l'occurrence de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud dont l'on sait qu'un des piliers conceptuels est la notion de « régulation autonome ». Par-là, l'auteur entend la production des règles qui structurent le travail réel, à la différence de celles qui s'incarnent dans les prescriptions officielles et qui correspondent, dans la sémantique de J.-D. Reynaud, à une « régulation de contrôle ». Ces deux régulations sont gouvernées par des intérêts propres et elles sont en concurrence l'une avec l'autre.

L'auteur des *Règles du jeu* ajoute que « la relation contrôle-autonomie est donc très générale et très diversifiée. Elle se présente toutes les fois qu'un individu ou un groupe a la capacité

[2] Ibid., p. 179.

d'intervenir dans le fonctionnement, l'organisation, l'activité d'un autre groupe. Toutes les fois, donc, que peut exister une initiative extérieure à un groupe, pertinente pour la régulation de ce groupe. Cette situation, dans une organisation, est non seulement fréquente, mais banale. Elle est notamment liée à tout acte d'entreprise[3]. » Deux éléments importants doivent être mentionnés pour compléter ce rapide rappel. Les régulations, en premier lieu, partagent avec les dominations chez M. Weber le fait de ne pouvoir espérer d'efficace qu'à la condition de bénéficier d'une légitimité qui donne sens, justifient et assoient leur effectivité. Dans le cas du travail, cette légitimité a très souvent à voir avec ce qui est présenté comme la finalité de l'organisation (la satisfaction du client, la compétitivité, l'intérêt commun que doit servir le service public…). Les régulations, en second lieu, sont toujours des processus qui composent entre eux des configurations de compromis (des régulations « conjointes ») qui, par définition, peuvent être reformatées sous la pression de facteurs variés. L'autonomie, ou du moins la régulation autonome, de ce point de vue est davantage débitrice de bricolages temporaires qu'elle ne peut l'être dans la conception défendue par A. Ehrenberg.

Deux modèles donc : le premier qui fait de l'autonomie un principe macrosocial dont la déclinaison est débitrice d'histoires nationales de longue durée ; le second qui, tout à l'inverse, l'assimile à un processus général (que l'auteur se garde bien de définir de façon substantielle) dont l'observation ne peut être que locale tant les configurations sont variées et évolutives[4]. Notre contribution souhaite explorer une autre voie encore. Elle se différencie des précédentes d'une double manière : sans ignorer les différences de cultures, elle met d'abord l'accent sur la capacité des organisations à fabriquer de l'autonomie au travail selon des modalités qui leur sont propres ; elle fait le pari ensuite, dans un esprit wébérien, qu'il est possible de typer des formes d'autonomie au travail dont l'intérêt premier est de nous aider à éclairer de façon comparative la dynamique des multiples cas de figure empirique qu'il nous

[3] Ibid. p. 106.

[4] Bien qu'elles ne soient alors formulées dans les termes de la théorie de la régulation sociale, les recherches en sociologie du travail qui, dans les années 1970, souhaitent objectiver les pratiques d'autonomies au travail à l'aide d'indicateurs variés, relèvent bien de cette même problématique. Cf., par exemple, D. Chave, P. Dubois, « Autonomie dans le travail et réactions ouvrières : la prédiction impossible », in Colloque de Dourdan, *La division du travail*, Paris, Galilée, 1978, p. 59-71. L'ouvrage de G. de Terssac, *Autonomie dans le travail* (Paris, PUF, 1992) a ensuite fait date sur le sujet.

est loisible d'observer. Prémices d'un programme de recherche dont on mesure aisément l'ampleur et fruits d'un coup de sonde empirique encore trop limité[5], les constats et remarques qui suivent ne fournissent qu'un éclairage partiel sur la question en discussion. Nous espérons néanmoins qu'elles pourront contribuer à fournir quelques éléments de réponse originaux.

Deux terrains contrastés, mais une même volonté de promouvoir l'autonomie au travail

Deux configurations organisationnelles aux profils tranchés ont été ici retenues. Par-delà leurs différences, toutes deux présentent néanmoins un trait commun crucial : celui de revendiquer, dans des termes certes variés, l'autonomie comme une valeur centrale pour l'ensemble des femmes et des hommes qui œuvrent et coopèrent au sein de chacun de ces collectifs. Le premier terrain est une coopérative, parmi les plus importantes en Europe. Elle compte 31 787 membres sociétaires au 31 décembre 2019. Malgré l'élargissement de son public à tout type de *freelancers*, celle-ci a conservé sa dénomination originelle de Smart, acronyme de Société Mutuelle pour Artiste. Même si Smart déploie ses activités dans neuf pays d'Europe, nous choisissons de nous concentrer sur la Belgique et la France parce que ces deux territoires sont les plus importants historiquement par leur taille et leur importance économique (84 % du chiffre d'affaires)[6], mais aussi parce que leurs équipes de travailleurs permanents ont été fusionnés en 2018.

[5] L'accès à ces deux terrains n'a pas été de même nature. La connaissance de la coopérative est le fruit du savoir accumulé par S. Graceffa qui en a longtemps assuré la direction. Au cours des années 2006 et 2007, S. Graceffa a mené par ailleurs une étude visant à étudier les conditions d'un transfert de l'expérience de Smart (implantée à l'époque uniquement en Belgique) en France. Ce travail a nécessité de nombreux entretiens avec les deux dirigeants fondateurs. Ils ont révélé un ensemble de difficultés au cours des premières années de développement du projet. Les données empiriques concernant la communauté sont, quant à elles, le produit d'une observation participante et d'un travail d'archive effectués par M. Lallement. Les termes en sont présentés dans le détail dans *Un Désir d'égalité. Vivre et travailler dans des communautés utopiques*, Paris, Seuil, 2019.

[6] Le rapport d'activité de Smart indique un chiffre d'affaires de 203 millions d'Euros en Belgique et en France pour un total de 216 millions sur l'ensemble du territoire européen.

Lors de sa création en 1998 à Bruxelles, Smart opte pour la forme juridique d'Association Sans But Lucratif (ASBL)[7]. Comme souvent dans le milieu associatif, Smart est d'abord un projet avant de devenir une structure organisationnelle. Les fondements de ce projet s'appuient sur une analyse située des principales difficultés que rencontrent de nombreuses artistes qui envisagent de vivre de leur art mais aussi plus largement de celles et ceux qui les entourent et qui organisent des activités dans le domaine créatif. Le succès de cette nouvelle association est quasi immédiat et repose sur une approche avant tout pragmatique : les artistes sont très souvent contraints de créer des entités juridiques capables d'administrer des projets dont une des finalités est de permettre de rémunérer leur propre travail (Graceffa, 2011). Le phénomène d'atomisation généré par la prolifération d'entités juridiques fragiles renforce la précarisation de ceux que Pierre-Michel Menger (2014) nomme les « travailleurs de l'incertain ». L'idée de départ de l'association est simple puisqu'il s'agit de mutualiser le gestion administrative et juridique au sein d'une seule et même association (Smart en l'occurrence) et donc de libérer les travailleurs créatifs (les membres) du poids de la gestion sans autre but que de leurs permettre de s'auto-employer.

Quand Smart voit le jour, la nouvelle se répand très vite dans le milieu artistique bruxellois et, au-delà, sur l'ensemble de la partie francophone du Royaume. Des centaines de personnes se rendent dans le premier petit local loué par l'association dans la commune de Molenbeek pour « s'inscrire à la Smart » et obtenir immédiatement la possibilité de convertir une rentrée d'argent (facture de vente d'œuvre ou de prestation) en une rémunération légalement déclarée (salaire ou droit d'auteur). Les fondateurs décrivent la récurrence de certaines situations qu'ils résument par la figure de « l'homme des bois ». Ce dernier est un artiste qui n'ose pas s'adresser à une administration ou un syndicat pour avouer qu'il travaille quelquefois depuis plus de vingt ans sans être déclaré, donc sans verser aucun impôt et par conséquent sans statut ni protection sociale.

Aujourd'hui plus que jamais, l'idéal libertaire qui justifiait dans les années 1970 l'engagement de nombreux artistes dans une posture marginale et romantique se heurte aux contraintes imposées d'un côté par le développement d'une économie marchande de la création (audiovisuelle, évènementielle…) et, de l'autre, par l'institutionnalisation d'un secteur

[7] L'ASBL est gouvernée à son origine par la loi du 27 juin 1921, qui définit un statut comparable, sur de nombreux points, à celui d'association relevant en France de la loi de 1901.

culturel financé par des fonds publics. Que ce soit au bénéfice de l'actionnaire ou du citoyen, des dépenses artistiques doivent pouvoir être justifiées par des factures et des contrats officiels et transparents. Le positionnement de Smart, qui a été fondée par des acteurs de terrains en dehors des institutions, permet de créer une relation de confiance avec de nombreuses personnes qui cherchent à « sortir du bois » en officialisant leurs activités professionnelles et qui aspirent à une affiliation à un système de protection sociale duquel il est difficile de s'extraire lorsque l'on atteint l'âge de l'engagement dans une vie de famille[8].

Dix ans après sa création, Smart s'est imposée dans le paysage institutionnel belge comme une organisation incontournable, notamment pour sa capacité à accompagner des travailleurs jugés atypiques qui n'avaient jusqu'alors pas trouvé leur place dans l'offre syndicale traditionnelle. La dimension atypique de ces travailleurs n'est pas uniquement le reflet de la singularité de leur créativité mais avant tout l'expression d'une rationalité économique basée sur un travail discontinu lui-même subordonné à une économie liée à la réalisation de projets spécifiques (film, spectacle, événement, performance, exposition…).

Notre second terrain d'enquête est une communauté intentionnelle nord-américaine. Fondée en 1967, elle est implantée en Virginie, non loin de Charlottesville, sur un grand terrain boisé de presque 200 hectares. Doté d'un statut juridique spécifique à la plupart des autres communautés intentionnelles (le statut 501(d) dans le code des impôts étatsunien), elle rassemble aujourd'hui une centaine de personnes, dont une quinzaine d'enfants. Dans l'acception nord-américaine, les communautés intentionnelles correspondent à des groupes d'au moins cinq personnes qui ont fait le choix de vivre ensemble afin de concrétiser un idéal partagé. Dans le cas de Twin Oaks, l'égalité est un principe structurant, à côté d'autres exigences axiologiques comme la non-violence, le respect de l'environnement, le partage quasi-total des ressources, le féminisme, le rejet de toute forme de ségrégation (racisme, âgisme…), etc. Même si, comme à Twin Oaks, certaines revendiquent l'utopie, les communautés intentionnelles ont donc une existence concrète. Comme toute organisation, elles sont dotées de règles qui informent les relations quotidiennes comme les décisions plus exceptionnelles. A Twin Oaks, par exemple, tout e nouveau/lle membres apprend rapidement les principes de base qui gouvernent les interactions les plus élémentaires. Pour éviter de faire

[8] Souvent décrit par le monde des assurances et des mutuelles, le désir de sécurité devient plus fort après 35 ans lorsque l'on devient parent.

peser le poids du nombre sur chaque communard·e et alléger plus exactement le risque d'une intrusion permanente dans les foyers de sacralité individuels (pour utiliser une métaphore goffmanienne), toute requête auprès d'autrui doit par exemple s'ouvrir avec « May I ask you a question ? ». Libre à la personne sollicitée de refuser de laisser son interlocuteur poursuivre la conversation.

Cette règle peut paraître anecdotique. Elle ne l'est pas. Elle dit déjà à elle seule que les communautés intentionnelles ne sont pas nécessairement, comme on le croit parfois, des blocs de contrainte et de conformisme qui écraseraient les individualités. A Twin Oaks, la balance entre le collectif et l'individuel se mesure par le fait que chaque communard·e dispose d'une chambre individuelle, que son emploi du temps n'est que faiblement normé par des exigences similaires à celles de tous/tes les autres membres, que les habitats sont éclatés (Twin Oaks dispose d'une dizaine de bâtiments où logent les membres, et qui sont autant de lieux de vie élémentaires en partie auto-régulés)… Tout est fait, autrement dit, pour que l'autonomie individuelle – par le (relatif) libre choix de son travail – ne soit pas un obstacle à l'autonomie collective que revendique le groupe.

Il n'en reste pas moins que Twin Oaks est une communauté, et même avant tout une communauté de travail. Comme nous avons pu le constater, le travail occupe une place centrale dans la vie collective. « L'ossature de Twin Oaks est notre système de travail, explique ainsi une communarde de longue date. C'est notre religion. Nous avons des grandes prêtresses et des grands prêtres qui sont les gestionnaires du travail (*labor assigners*). Nous fétichisons la feuille de travail. Les gens ici construisent leur identité en grande partie en référence au domaine de travail dont ils sont responsables. » (E. Reece, 2016, p. 197. Outre celles qui structurent les activités productives, de nombreuses règles ordonnent la vie collective au quotidien. La première, qui n'est pas la moins exigeante, est que chaque membre accepte de renoncer à la propriété privée. A Twin Oaks, tout appartient à tous/tes (à quelques exceptions près, à commencer par quelques affaires que les communard·es entreposent dans leur chambre). Toutes les ressources sont, par ailleurs, mises en commun, qu'il s'agisse de l'alimentation, des vêtements (Twin Oaks dispose d'un *Commy Clothes*), des espaces d'habitation, des outils, des moyens de locomotion (voitures), etc. De nombreux rites structurent par ailleurs la vie commune. Certains sont exceptionnels (*maypole*, *thanksgiving*…), d'autres quotidiens. Chaque jour, la communauté se retrouve ainsi au

complet pour déjeuner et pour dîner dans un bâtiment central. Enfin, si, aujourd'hui, les enfants ne sont plus séparés de leurs parents (comme ce fût le cas dans les premières années du groupe), ils sont éduqués dans une école propre à la communauté et encadrés et formés par des membres qui disposent des compétences pour cela.

La construction de l'autonomie

Voilà donc deux configurations organisationnelles qui, bien que relevant d'univers *a priori* peu comparables, ont pour trait commun de placer le travail au centre de leurs préoccupations et de faire de l'autonomie une valeur essentielle. Que cela signifie-t-il concrètement pour les individus concernés et quelles réponses les deux collectifs ont-ils commencé à apporter ? Lors de la création de Smart, la figure de l'artiste est centrale dans la construction de la jeune organisation qui cherche au travers des réponses collectives à garantir à ses membres la possibilité de jouir de la grande liberté indispensable au travail créatif. Les premiers d'entre eux disent même que l'intérêt de Smart est de se passer du « sale boulot » – celui qui est guidé par la nécessité de respecter des règles administratives, comptables, financières – afin de pouvoir se concentrer sur le « travail noble », sous-entendu celui qui regroupe un ensemble de gestes au service d'un bel ouvrage. « Homme des bois », le travailleur créatif bénéficie d'une image de pureté qui n'est pas encore pervertie par les obligations de se conformer aux règles du jeu, celles qui vont lui permettre plus tard grâce à Smart d'obtenir un « statut », des droits et une protection.

Assez vite, Smart apparait donc comme une solution qui permet à des artistes de gagner en autonomie, de devenir maîtres de leur destin en leur permettant de se délester de nombreux intermédiaires[9] susceptibles d'imposer une direction conforme à leurs propres intérêts économiques. En s'efforçant de faire rentrer dans les cases des travailleurs créatifs longtemps contraints, qu'ils en soient satisfaits ou pas, d'évoluer dans une économie informelle, les fondateurs de Smart veulent faire évoluer les règles du jeu dans le sens d'une meilleure

[9] Parmi les intermédiaires classiques on trouve les agents d'artistes, les impresarios, les producteurs de spectacles, les managers, les organisateurs de tournée, les galeristes…

reconnaissance d'une nouvelle forme de travail qu'il nomme d'abord « travail au projet ». L'agglomération continue à toute les formes de travail « indépendant » va nécessiter de nombreux bricolages plus ou moins judicieux[10], on y reviendra, avant d'arriver à la formule déjà en place en France via les Coopératives d'Activités et d'Emploi. Ce type de modèle fonctionne grâce au statut d'entrepreneur salarié. Il ouvre ce faisant une perspective nouvelle : celle d'une remise en cause du principe de subordination qui, historiquement, est fondatrice de la notion même de salariat (Bureau, Corsani, 2012).

Dans de telles conditions, que veut dire être autonome ? Chez Smart, cela signifie d'abord être en capacité d'être l'auteur·e de sa vie professionnelle. Smart propose à ses membres sociétaires de créer eux-mêmes leurs emplois salariés au sein d'une coopérative qui leur appartient collectivement. Chaque année le sociétaire qui utilise les services mutualisés doit acquérir une part sociale de trente euros. Les membres sociétaires, également appelés « travailleurs autonomes », peuvent utiliser le cadre juridique de la coopérative pour y mener tous les actes administratifs nécessaires au développement de leur propre activité économique. Si l'on simplifie le fonctionnement à l'extrême, il peut se résumer de la sorte : le travailleur autonome demande à la coopérative Smart de facturer à un client un bien ou un service qu'il a réalisé, en échange de quoi il perçoit une rémunération salariale qu'il détermine lui-même en fonction du budget disponible, des minimas sociaux et conventionnels en vigueur. Une part du chiffre d'affaires réalisé par le travailleur autonome est conservée par la coopérative afin de financer un ensemble de services mutualisés : accès à une plateforme en ligne, accompagnement et conseil individuel et collectif, avance de trésorerie, recouvrement des créances, accès à un ensemble d'assurances et à des espaces de travail partagés… Cette part du chiffre d'affaires qui revient à la structure collective correspond à 6,5 % des montants hors taxes facturés en Belgique et à 8,5 % en France[11].

[10] La volonté de « rentrer dans les cases » a même conduit Smart à créer une agence d'intérim.

[11] Chez Smart, la rémunération des travailleurs autonomes est le plus souvent la contrepartie de contrats de travail à durée déterminée, de cessions de droit d'auteur mais aussi, depuis peu, de contrats de travail à durée indéterminée à temps partiel ou à temps plein. La coopérative est ouverte à tous/tes celles et ceux qui en ont besoin sans aucune restriction liée à un plafond minimum de chiffre d'affaires comme cela est souvent le cas dans les sociétés de portage salariale en France et sans aucune limite dans le temps. Certaines personnes ont recours à ses services de manière occasionnelle très souvent en

Pour monter en généralité, nous pouvons dire que, chez Smart, comparée à la situation du salariat traditionnel, l'autonomie a gagné ses galons d'un quintuple point de vue. Le lien de subordination consubstantielle à l'existence d'un contrat de travail (entre Smart et le travailleur autonome) se limite premièrement à respecter les règles en vigueur au sein de la coopérative. Il est avant tout lié au bon usage des outils mutualisés. A cela s'ajoute le respect des règles d'hygiène et de sécurité propres à chaque secteur d'activité. En aucun cas Smart n'impose aux travailleurs autonomes des ordres ou un contrôle en lien avec l'exercice de leur métier. Deuxièmement, horaires et temps de travail sont déterminés par le travailleur lui-même qui reste soumis aux contraintes économiques qui lui sont propres ; en aucun cas Smart, qui est pourtant l'employeur, n'intervient dans leur fixation. Même si très souvent les clients manifestent des exigences (soit de délais de réalisation ou bien même d'horaires liés à la réalisation des prestations), celles-ci font l'objet d'une négociation entre ces derniers et le travailleur autonome qui est libre de les accepter et ou de les satisfaire. Cette capacité à organiser soi-même son temps de travail, notamment pour le rendre plus compatible avec le hors travail réel ou perçu, est très souvent mis en avant dans les nombreux récits qui ont pu être recueillis dans les principaux travaux menés sur Smart (par exemple, Charles et al., 2018, 2020).

Troisièmement, le travailleur s'engage en général à produire un résultat et peut librement choisir le chemin qui permet d'atteindre celui-ci. De nombreux travailleurs *freelance* mettent en avant cette dimension pour expliquer leur rejet du salariat classique. Dans certains cas, cette liberté qui touche le travail intrinsèque se traduit par la possibilité de consacrer plus de temps à certaines tâches au-delà de toute considération économique. Quatrième trait caractéristique : contrairement au salarié classique, le travailleur peut, chez Smart, choisir les personnes avec lesquelles il souhaite travailler ou réaliser un projet. La réussite de certains projets passe par l'agglomération de compétences complémentaires, ce qui nécessite que les personnes qui se retrouvent le temps d'un projet (l'organisation d'un évènement, la création d'une performance, l'animation d'un séminaire, la réalisation d'un documentaire…) se connaissent et partagent des habitudes, voire une certaine vision commune du travail à fournir.

---

complément d'un emploi classique et d'autres utilisent Smart pour l'ensemble de leurs activités professionnelles.

En règle générale, enfin, l'emploi salarié classique correspond à une fonction précise conforme à un modèle d'organisation basé sur un principe de division du travail. Cette tendance à la mono-fonction est généralement moins appuyée au sein des petites entités organisationnelles comme les très petites entreprises. Celles-ci réclament plutôt de la polyvalence. Elles sont rarement promptes pourtant à accepter qu'une même personne soit associée à deux métiers totalement différents. Chez Smart, en revanche, le/la travailleur/euse peut exercer plusieurs métiers ou plusieurs fonctions, il/elle le fait le plus fréquemment au sein d'un même secteur d'activité. Pour être plus précis, la base de données de Smart Belgique indique que seul·es 50,2 % des travailleurs/euses autonomes exercent un seul métier via la coopérative et que 24,9 % sont impliqué·es dans plus de deux métiers différents[12]. Même si une enquête plus approfondie mériterait d'être menée pour déterminer l'ampleur de la multi-activité « subie » par rapport à la multi-activité « volontaire », nous avons pu constater que la possibilité offerte par Smart répond à une réelle aspiration en faveur de la polyactivité professionnelle[13].

Pour appréhender la façon dont, quant à eux, les membres de Twin Oaks se représentent l'autonomie au travail puis en ont mis en place les principes tangibles, il faut commencer par noter que cette autonomie est tout à la fois le produit d'une conviction collective (même s'il est nécessaire, le travail ne doit surtout pas reproduire l'aliénation caractéristique des pratiques productives en vigueur dans le reste de la société) et d'un bricolage organisationnel (aucun modèle n'est jugé optimal et rien n'interdit d'adapter l'organisation du travail au fil des contingences). Lorsque, en 1967, la communauté s'implante sur le terrain qu'elle vient d'acquérir, un principe, et un seul, gouverne l'engagement autonome dans le travail : la liberté. Chacun fait ce qu'il souhaite, comme il l'entend et quand il le veut. « A Twin Oaks, nous appelons ce système 'anti-structure-hippy approach'. Les hippies ne sont pas les seuls à défendre cette approche, il y a aussi des utopistes idéalistes qui estiment que les gens sont

[12] Ces résultats proviennent de l'analyse des tableaux statistiques croisant les effectifs (en %) des personnes (par classe d'âges) ayant pratiqué des métiers différents et ayant cumulé 25 ou plus contrats au total sur 3 années (2017, 2018 et 2019). S. Graceffa a pu bénéficier de ces données, à sa demande, le 24 août 2020.

[13] S. Graceffa, *op. cit*.

naturellement bons, si bien que tout ce qui doit être fait l'est et personne n'est exploité [14]. » Initialement, le credo des oakers/euses (i.e. les membres de Twin Oaks) s'apparente donc, même s'ils n'y font pas formellement référence, à une philosophie d'inspiration fouriériste. L'idéal du travail est une pratique papillonnante. Sous réserve de travailler autant que les autres, chacun·e fait varier ses engagements comme il l'entend. A la division inique des tâches, les communard·es opposent un principe de variété. Un tel impératif structure l'organisation du collectif jusqu'en 1970.

Pour le dire de façon plus précise encore, Twin Oaks avait pour ambition initiale, lors de sa fondation par une poignée de jeunes blancs issus pour l'essentiel des classes moyennes supérieures, de donner vie à une utopie dont les fondements et le détail avaient été narrés par le psychologue béhavioriste Burrhus Skinner dans une nouvelle intitulée *Walden II* (Skinner, 2012). Les communard·es se démarqueront assez vite du modèle qui les avait initialement inspiré·es mais la forme organisationnelle qui permet aux membres de travailler, de coopérer, de communiquer et de prendre des décisions restent débitrices des principes imaginés par B. Skinner. Twin Oaks est ainsi dirigée par un groupe de deux ou trois *planners* (élus pour une durée de 18 mois et très rarement reconduit·es dans leurs fonctions) qui ont pour mission de piloter la communauté en considérant ses évolutions de moyen terme, de mettre en œuvre des propositions suggérées par le collectif, de trancher des différends, de représenter le groupe auprès de ce que les communard·es appellent le « grand monde » (i.e. la société environnante), etc. Les *managers*, quant à eux/elles, ont la responsabilité d'activités déterminantes pour le groupe, depuis la production de biens marchands jusqu'à l'organisation des activités militantes des membres en passant par la vaisselle, l'élevage des poules… Chaque activité est sous la responsabilité d'un·e manager (et plus exceptionnellement d'un petit groupe de deux voire trois responsables) qui en gère le budget et la réalisation au quotidien. Les membres (*members*) constituent enfin l'unité élémentaire du collectif. Pour accéder à ce statut, tout candidat·e doit effectuer une visite de trois semaines au sein de la communauté pour vivre et travailler, à cette occasion, comme n'importe quel autre membre. Au terme de cette période probatoire, le collectif décide de valider, ou non, la demande d'intégration à titre définitif de l'impétrant·e.

[14] « Labor credits – Theory and practice », *The Leaves of Twin Oaks*, n° 8, December 1968, p. 5.

A Twin Oaks, le travail cumule, comme à Smart, des caractéristiques singulières qui permettent de le qualifier également d'autonome. Le territoire de ce que les communard·es nomment le travail est d'abord extensif et ses frontières peuvent varier. Le travail est, en résumé, toute activité que le collectif juge socialement utile. Il en va ainsi de la production des biens destinées à la vente sur le marché (hamacs, tofu, graines…), de la production non marchande (jardinage, élevage…), mais aussi des activités « domestiques » (cuisine, vaisselle, entretien…). Il en va pareillement avec les fonctions éducatives et de formation entre soi, mais aussi des pratiques cultuelles, du vote, du temps passé à se faire soigner voire des activités militantes (manifestations, engagements civiques…). En cas de difficultés économiques, la communauté peut décider de restreindre le territoire du travail et faire basculer certaines activités (le fait de repeindre sa chambre par exemple) du côté des pratiques non éligibles à la créditation.

La deuxième caractéristique du travail communautaire autonome est une égalité de tous et de toutes. Chaque membre doit à la communauté un quota de crédits hebdomadaire, dont le volume peut varier d'une année à l'autre. Il était de quarante-deux heures en 2018, étant entendu qu'un crédit équivaut à une heure de travail et que, à quelques menues exceptions près, toutes les tâches se valent et sont considérées comme équivalentes du point de vue de leur reconnaissance. Une heure passée à manifester vaut un crédit tout comme une heure passée à couper du bois. Tout le monde doit donc travailler quarante-deux heures par semaine. Une fois passé l'âge de cinquante ans, les exigences s'allègent cependant au fur des années. Pour ces travaux, enfin, les membres ne reçoivent pas de salaire. Ils bénéficient en revanche de la part de communauté de toutes les ressources nécessaires à une condition de vie jugée décente. Pour leurs menues dépenses, ils reçoivent néanmoins chaque mois une petite somme (un peu plus de cent dollars en 2018).

La troisième caractéristique, enfin, est une répartition du travail hebdomadaire qui est effectué par deux ou trois membres qui ont la responsabilité d'une telle tâche. Chaque jeudi, les communard·es reçoivent un emploi du temps qui correspond en grande partie aux souhaits qu'ils ont pu effectuer précédemment. Les tâches et les emplois du temps varient donc d'une semaine à l'autre, et les membres ont toute latitude pour indiquer leurs préférences quant à la nature des travaux qu'ils souhaitent effectuer en priorité et les plages qu'ils veulent réserver à autre chose que du travail. Aucune tâche n'est obligatoire à l'exception de la cuisine, de la

vaisselle et de la production de tofu, pratiques souvent mal aimées que peu disent vouloir spontanément et volontairement effectuer.

Ajustements et bricolages

Chez Smart comme à Twin Oaks, la volonté de lier autonomie et travail n'a pas débouché immédiatement sur les formes d'organisation que nous venons de décrire. Pour régler des conflits et solutionner des dysfonctionnements, il a fallu inventer des façons de travailler, de collaborer, de rémunérer ou de récompenser le travail… qui ont fait l'objet de révisions successives avant de bénéficier d'une relative stabilité. Pour illustrer cette flexibilité organisationnelle qui conditionne la fabrique de l'autonomie, quelques exemples précis, correspondant à chacun de nos terrains, sont maintenant évoqués. Très vite après sa création, Smart, la première, doit faire face à très nombreuses demandes d'affiliation. L'ampleur est telle qu'elles dépassent rapidement la capacité de réponse de la première petite équipe professionnelle constituée autour des fondateurs. Interrogés à ce sujet, ces derniers décrivent une situation de saturation qui était susceptible de mettre un coup d'arrêt au projet. Cela les a obligés à affronter un premier dilemme : limiter l'accès en créant des critères contraires au projet initial qui visait une réponse pour tous/tes celles et ceux qui en avaient besoin ou mettre en œuvre « un process industriel » permettant de réduire au maximum le temps de travail consacré au traitement de la demande. La présence au sein de l'équipe pionnière d'un ancien ingénieur civil rompu aux techniques d'automatisation n'est pas étrangère au déclenchement de la deuxième option, qui prendra une forme peu courante au début des années 2000 dans le milieu associatif, à savoir celle de la plateforme numérique accessible à l'ensemble des membres de jour comme de nuit.

La création d'un service en ligne a ainsi permis aux membres de Smart, toujours plus nombreux, d'encoder eux-mêmes les informations utiles à la génération d'actes administratifs courants : élaboration et envoi aux clients de contrat de vente et ou de cession de droit d'auteur, élaboration et envoi de factures, établissement d'un contrat de travail à durée déterminée, envoi d'une déclaration immédiate de l'emploi aux institutions de sécurité

sociale[15] et, enfin, édition d'un bulletin de paie. Même si quelques anciens « hommes des bois » réfractaires aux nouvelles technologies continuent de venir à la Smart pour faire encoder « manuellement » leurs contrats, la majorité des membres s'adapte très rapidement aux nouvelles modalités et vantent dans leurs entourages un « système » qui permet très facilement d'officialiser la vente d'une œuvre ou d'une prestation.

De l'autre côté de la machine, dans les bureaux de la Smart, l'équipe de travailleurs permanents[16] s'adapte à une demande qui évolue au rythme des évolutions technologiques. Il n'est plus question de perdre des heures à répondre au téléphone à des questions basiques comme « avez-vous envoyé la facture au client ? » ou, très souvent, « quand vais-je être payé ? », mais plutôt d'aider les membres à se familiariser avec un outil informatique qui n'a pas encore pour première qualité d'être d'un usage intuitif. Pour comprendre ce rapport très instrumental des membres à leur association, il faut noter que de plus en plus de demandes sont rapidement liées à des droits sociaux dont souhaitent bénéficier des personnes qui s'extraient de l'économie informelle et qui accèdent au filet de sécurisation offert par le système de protection sociale belge (couverture maladie, accident du travail, chômage, congés de maternité, pension de retraite …). Le métier exercé par l'équipe permanente a évolué en fonction de ces demandes qui, elles-mêmes, ont grandi avec l'évolution des parcours professionnels des membres de l'association. Très rapidement, on le voit, Smart a su adapter son projet et donner à l'autonomie de ses membres une forme plus opérationnelle encore qu'aux tout débuts.

[15] Cette déclaration a pour nom Dimona (déclaration immédiate - *onmiddellijke aangifte*). Elle vise à signaler immédiatement aux institutions de sécurité sociale le début et la fin d'une relation de travail entre le travailleur et l'employeur. En France, l'équivalent est la Déclaration Préalable à l'Embauche (DPAE).

[16] A la suite d'une discussion avec d'autres coopératives de travailleurs autonomes présentes à la Bigre (Sète, août 2019), la dénomination « équipe de travailleurs permanents » devient à la fin de l'année 2019 « équipe mutualisée ». Cet emprunt terminologique n'est pas un cas isolé. Il illustre la porosité des pratiques entre coopératives, notamment parmi celles qui sont regroupées au sein de Bigre, Bigre se définissant comme le « fruit d'une dynamique intercoopérative initiée en 2014. À l'origine de cette démarche, Smart, Oxalis et Coopaname, ainsi que leurs coopératives associées : des organisations qui entendent construire par la coopération une troisième voie : ni salariat subordonné, ni indépendance précarisée » (www.bigre.coop).

A Twin Oaks, le tâtonnement et l'imagination organisationnelle ont été aussi de mise. Au bout de quelques semaines à peine après la fondation de la communauté, le groupe constate par exemple que certaines tâches rebutent et que personne ne les effectue spontanément. Il leur faudra donc inventer d'autres manières de faire. Aussi durant plusieurs mois et même plusieurs années, le groupe innove, expérimente, tâtonne… Il commence par reconnaître que, contrairement à ce qu'il avait cru pouvoir affirmer, tout travail n'équivaut pas nécessairement à du plaisir. Tel est le cas au premier chef des activités domestiques qui, en règle générale, n'attirent guère les communard·es. Mais la véritable rupture est l'établissement d'une objectivation des engagements de chacun·e par le truchement de crédits de travail. L'adoption d'un tel dispositif, toujours en vigueur aujourd'hui (cf. *supra*), permettra de s'assurer de l'engagement de tous/tes au service du bien commun et d'imaginer une forme d'organisation du travail qui satisfasse aux envies des un·es et des autres.

Plusieurs procédés sont ainsi testés. L'un des plus originaux fonctionne à l'aide d'un jeu de cartes. Sur chacun des morceaux de bristol figure une tâche élémentaire, ainsi que le volume d'heures qu'elle exigera. Pour se répartir le travail, les communard·es se réunissent chaque semaine. Ils forment un cercle et chacun·e reçoit, au hasard, un même nombre de petits cartons. La partie commence alors. Chaque joueur met de côté les cartes qui l'intéressent et donne les autres à son voisin de gauche. Un nouveau tri s'effectue et les échanges se poursuivent jusqu'à la satisfaction du plus grand nombre. Charge ensuite à chaque communard·e de composer son emploi du temps comme il/elle l'entend pour satisfaire ses obligations. D'autres procédés ont ensuite été testés, notamment parce que le dispositif précédent a vite été jugé trop chronophage[17]. Toutes imparfaites, ces innovations témoignent, tout comme chez Smart, de la prise de conscience par le collectif que l'autonomie ne se décrète pas et qu'il convient de faire preuve d'imagination pour lui donner corps, quitte à faire évoluer les règles du jeu en fonction des circonstances ou des leçons de l'expérience.

[17]Pour une présentation en détail de ces autres procédés, cf. M. Lallement, *op. cit.*

Combiner liberté et égalité dans le travail

La comparaison de configurations *a priori* peu comparables nous a permis, jusqu'à présent, de mettre en lumière des problèmes et des processus communs qui, tous, indiquent que l'autonomie au travail n'est ni la simple expression de cultures nationales ni le produit irrémédiablement idiosyncrasique de bricolages locaux. Un autre constat renforce la pertinence de ce point de vue : l'existence d'une tension structurelle opposant, chez les travailleurs autonomes, désir de liberté et exigence d'égalité. Cette dualité n'a rien de surprenant dès lors que, à la suite de Cornelius Castoriadis (1975), on considère que, entendue comme capacité à se donner à soi-même et en pleine conscience les lois qui gouvernent la pratique, l'autonomie est nécessairement individuelle et collective. Appliqué au cas des organisations, cela signifie qu'il ne suffit pas de reconnaître et de conférer aux individus des marges d'action conséquentes. Si celles-ci handicapent le pouvoir d'agir d'Autrui, créent des situations entachées d'inégalités, suscitent l'émergence de cliques, provoquent des effets pervers…, alors l'autonomie collective n'a plus valeur d'idéal régulateur. Voilà pourquoi l'égalité s'impose, tout comme la liberté, au rang des principes fondateurs de l'autonomie.

Chez Smart, une telle opposition prend la forme d'un paradoxe incarné par la figure de l'artiste. D'un côté, tout indique qu'elle est la liberté par excellence : la matière première du travail créatif est une intimité qui, dans les représentations usuelles, n'a cure des déterminants sociaux. De l'autre, l'artiste est vulnérable sur le plan économique. Pour bénéficier de droits similaires aux autres travailleurs (principe d'égalité), il doit parfois concéder une part de sa liberté. C'est le cas lorsque le législateur lui impose un statut de salarié, et donc une condition de subordination[18], afin de lui assurer un minimum de protection sociale.

Cette situation fait directement écho à celle de certaines professions exercées traditionnellement sur le mode de l'indépendance (médecins, architectes, artisans…) confrontées pour leur part à de « jeunes entrants » qui préfèrent la sécurité et les avantages du salariat (horaires normés, congés, retraites, etc.), plutôt qu'une liberté formelle dans le travail

[18] Voir à ce sujet l'article L.7121-3 du code du travail en France portant sur la présomption de salariat des artistes du spectacle. En Belgique, l'article 1Bis du code de la sécurité sociale des travailleurs instaure pareillement une présomption de salariat des artistes.

et une promesse de constitution d'un patrimoine financier susceptible de se substituer, au moins partiellement, aux protections collectives du monde salarié. Dans ces deux cas, les situations hybrides des artistes et des entrepreneurs individuels sapent les frontières du salariat classique. On comprend facilement que nombre de travailleurs relevant de ces deux catégories trouvent intérêt à la promesse de Smart de réconcilier autonomie et sécurité et, partant, liberté dans le travail et égalité de condition statutaire[19].

Un enjeu semblable apparaît immédiatement lorsque l'on considère Smart en tant que collectif composé d'une somme de sujets autonomes et Smart comme une organisation autonome. Dans le premier cas, l'autonomie a pour corollaire la capacité accordée à chacun·e de bénéficier d'une large liberté pour mener des projets, et cela sans être soumis·e à une tutelle susceptible de contraindre sans cesse à devoir renoncer à des projets jugés irrationnels d'un point de vue économique. Dans le second cas, l'autonomie consonne avec la liberté dont dispose Smart, en tant qu'entité collective, de gérer comme elle l'entend son mode d'organisation interne et ses relations avec son environnement. Nous pourrions parler au sujet de ces différentes composantes de l'autonomie de « liberté créatrice » et, plus classiquement, de « liberté d'entreprise » (ou d'entreprendre). La combinaison de ces deux libertés, si elle est parfois source de frictions, se traduit par une capacité collective à inventer des solutions nouvelles tout en conservant une totale maitrise vis-à-vis des tutelles habituelles qui encadrent les acteurs du marché du travail et des relations d'emploi[20].

A cette articulation singulière entre autonomie et libertés de créer et d'entreprendre fait pendant une exigence d'égalité. Au sein de Smart, celle-ci se traduit principalement par l'application d'un pourcentage unique (6,5 % en Belgique et 8,5 % en France) de prélèvement sur le chiffre d'affaires généré par chaque travailleur autonome afin de financer les services mutualisés rendus par la coopérative. Derrière ce principe d'égalité (le même pourcentage

[19] Nous pourrions parler ici d'« autonosécurité » plutôt que de « flexisécurité ». Dans l'autonosécurité, l'usage très libre d'un cadre de travail répond d'abord à une aspiration du travailleur en tant qu'individu, alors qu'avec que dans le modèle de la flexicurité il s'agit avant tout d'échanger une promesse de protection contre un assouplissement des conditions d'emploi supposées trop rigides pour pouvoir s'adapter à un environnement économique fortement évolutif.

[20] Smart ne perçoit que très marginalement des financements publics et n'est pas liée à une organisation patronale ou syndicale. Smart est restée après son passage en coopérative en 2017 en Belgique la propriété exclusive de ses membres.

pour tous) se cache une logique de solidarité redistributive : les données que nous avons pu recueillir montrent que moins de 20 % des travailleurs autonomes (les plus forts économiquement) financent des services qui sont rendus aux plus de 80 % (les plus fragiles sur le plan économique)[21]. Une telle logique est un atout précieux pour garantir un minimum de solidité organisationnelle au service des différents projets entrepreneuriaux dont Smart est le creuset[22].

Troisième illustration tout aussi importante que les précédentes : la tension liberté/égalité regardée avec les lunettes du genre. Malgré les efforts mis en œuvre au sein de Smart pour atténuer les inégalités entre les femmes et les hommes au cours ces dernières années, les résultats sont loin d'être probants. En effet, si la proportion de femmes (46 % d'après le rapport d'activité 2019 de Smart en Belgique) qui ont occupé une activité de travail autonome au sein de la coopérative est largement supérieure à celle des femmes dotées d'un statut de travailleuse indépendante en Belgique (seul·e un·e indépendant·e sur trois est une femme)[23], il apparaît que les écarts de rémunération sont plus importants au sein de Smart (10,1%)[24] que dans l'ensemble de la Belgique (6 %).

Pas plus qu'à Smart, les principes et dispositifs de l'autonomie au travail ne permettent pas à Twin Oaks de bénéficier d'une combinaison optimale entre liberté et égalité. Comme à Smart, trois constats peuvent nous en persuader. Assez rapidement après la naissance de la communauté, ses membres constatent d'abord que l'excès de papillonne présente un défaut

[21] Le ratio de 20 % est un ordre de grandeur. Il est certain en revanche que le phénomène perdure depuis de très nombreuses années.

[22] Ce principe du pourcentage unique favorable au plus faible constitue une véritable ligne de partage entre les organisations coopératives (Smart, les Coopératives d'activités et d'Emploi en France, Coopérative de *trabajo associado* en Espagne…) et des acteurs comme les sociétés de portage salarial. Dans ce dernier cas de figure, le pourcentage prélevé diminue par pallier en fonction de l'importance du chiffre d'affaires généré par le « salarié porté ».

[23] Voir la répartition des travailleurs selon le statut de l'emploi en 2018 : on décompte 248 472 femmes travailleuses indépendantes contre 501 447 hommes travailleurs indépendants. Source : Statbel.fgov.be

[24] Ce chiffre de 10,1 % est obtenu à partir de la moyenne des écarts des rémunérations horaires et journaliers des trois catégories de contrat de travail utilisés au sein de Smart (artistique, employé, étudiant) au cours de l'année 2019. Ces chiffres ont été transmis par Smart à la demande de l'un des auteurs de cette contribution.

majeur. Parce que chaque communard·e circule continûment d'un poste ou d'une tâche à l'autre, personne ne se soucie jamais du bon entretien des outils, de l'articulation du travail entre les personnes qui se succèdent sur une même fonction et encore moins de la bonne réalisation d'ensemble de ce qu'il convient d'effectuer. Aussi, au risque de froisser l'exigence d'égalité, les communard·es décident-ils/elles que certains travaux (repas, nettoyage, jardinage et gestion administrative…) seront désormais placés sous la responsabilité d'une personne qui pourra consacrer entre 14 et 21 heures de son temps de travail global à la gestion et à la coordination des activités que lui confie le collectif[25]. Ce principe est toujours en vigueur aujourd'hui.

Deuxième constat : comparée à d'autres communautés de taille plus restreinte et davantage acquises aux valeurs libertaires[26], Twin Oaks a clairement fait le choix d'augmenter la régulation de contrôle dans le travail afin d'éviter les phénomènes de *free riding*. Là où chacun·e décide librement (au moins formellement) du type de travail qu'il veut effectuer et du temps qu'il veut lui accorder, on constate plus fréquemment l'existence de clivages entre celles et ceux qui s'engagent sans compter pour la communauté et celles et ceux tenté·es de jouer les passagers clandestins. Le prix à payer pour la liberté est alors l'existence de conflits récurrents qui opposent les deux profils et qui peuvent mettre à mal l'existence même de la communauté.

Troisième constat enfin : en dépit des dispositifs assurant l'égalité dans et par le travail, les *habitus* de sexe continuent de peser. Dans une enquête menée dans les années 1970, et qui fait date dans le champ d'étude des communautés intentionnelles nord-américaine, Benjamin Zablocki (1980) constate que, comme à Smart aujourd'hui, le genre demeure un facteur d'inégalité. Au sein des communautés qu'il a pu étudier, le sociologue observe que les hommes consacrent en moyenne deux heures par semaine au nettoyage et les femmes presque cinq. En 1967, Kathleen Kinkade, l'une des co-fondatrices de *Twin Oaks*, note que « la cuisine est tenue par les femmes, tandis que les hommes conduisent les tracteurs. Ce n'est pas faute de proposer aux filles de conduire les tracteurs ('Puisque je te dis que c'est plus facile à

[25] « New Labor Credit System », *The Leaves of Twin Oaks*, n° 13, October 1970, p. 3-4.

[26] Nous pensons en particulier à Acorn, dont on trouvera également dans *Un désir d'égalité* une présentation détaillée.

conduire que la Volkswagen'), ni d'inciter les hommes à cuisiner ('Tu peux aussi faire à manger, tu sais lire, non ?'). Mais le changement est lent. » (Kathleen, 1967, p. 2). Un demi-siècle plus tard, l'idéal égalitaire n'est toujours pas atteint. Alors que, pour respecter la composition sexuée de la communauté, les femmes devraient effectuer 46,5 % du travail marchand, elles en assument seulement 35 %. En revanche, elles prennent en charge plus que leur part du travail non marchand (tâches domestique, fonctions éducatives), qui atteint 55 % (Griffin, 2017).

Comme on peut donc le constater, même s'ils prennent une forme un peu différente, on retrouve à Twin Oaks des dilemmes comparables à ceux observables chez Smart. La liberté totale de choix des activités et de l'emploi du temps est difficilement compatible d'abord avec une éthique de l'égalité qui exige un minimum de régulation pour éviter de trop grands écarts dans les engagements quantitatifs (temps de travail) et qualitatifs (types de tâches auxquels la préférence est donnée). Une stricte égalité dans la répartition des tâches (tout le monde fait exactement la même chose que tout le monde), ensuite, met vite à mal l'aspiration à la variété, cette même aspiration de variété pouvant d'ailleurs contredire le principe de liberté (au nom duquel chacun·e peut revendiquer la spécialisation dans les seuls compartiments productifs qui l'intéressent).

Conclusion

Ainsi que nous l'a appris Clifford Geetz (1968), en matière de comparaison internationale, la mise en perspective de cas *a priori* fortement différents peut s'avérer extrêmement heuristique. Comptables d'un tel enseignement, nous avons choisi pour notre part de rapprocher deux configurations organisationnelles insérées dans des espaces nationaux aux profils tranchés et dotées de statuts qui ne le sont pas moins. Il est un point commun néanmoins, la revendication de l'autonomie au travail, qui a servi d'accroche majeure à la réflexion que nous venons de déployer. Grâce à l'examen empirique des deux organisations qui ont retenu notre attention, il apparaît que l'autonomie n'est ni la simple projection localisée de cultures nationales, ni le produit d'arrangements nécessairement singuliers.

Nous avons montré, autrement dit, que ce que J.-D. Reynaud nomme la régulation autonome est un processus qui met en jeu, y compris dans des cas de figure en apparence peu

comparables, des exigences de liberté et d'égalité potentiellement antagonistes. Pour entièrement convaincre, il conviendrait à l'évidence de fortifier un tel résultat à l'aide d'autres investigations monographiques. D'ores et déjà, on peut néanmoins conclure de notre double investigation que l'autonomie au travail désigne un mode de régulation qui n'est jamais formaté *a priori*, qu'elle est source de conflits internes et d'arrangements multiples et que, pour en appréhender au mieux les logiques constitutives, il est nécessaire de la regarder sous un jour dynamique.

Un des enjeux de cet article était d'ouvrir un chantier de recherche sur l'autonomie au travail. Beaucoup reste à faire pour continuer. Une première piste pourrait consister à typer plus précisément, dans le monde du travail, différentes formes élémentaires de liberté (de créer, d'entreprendre, de choisir ses activités, de déterminer ses conditions d'investissement productif…) et d'égalités (de droits, d'accès au travail, de reconnaissance…) pour, *in fine*, mettre au jour des combinatoires repérables empiriquement dans les organisations qui revendiquent l'autonomie au travail.

Une deuxième piste possible invite à prendre au sérieux les modes de compromis que toute organisation laissant délibérément une place majeure en son sein à l'autonomie ne peut manquer de gérer avec son environnement. Une telle interrogation s'impose avec la force de l'évidence dans le cas de Smart, par exemple, où de nombreux travailleurs autonomes complètent la faible rémunération financière de l'activité artistique par une autre activité à valeur « alimentaire » et qui n'a pas forcément de lien avec la première. Il existe à ce sujet une importante différence avec la France où cette situation est très souvent dissimulée et où la survalorisation symbolique du travail artistique peut engendrer une précarisation parfois très difficile à vivre. Ce ne sont là que des pistes de travail dont le caractère heuristique indique, du moins l'espérons-nous, que l'autonomie au travail est une question sociologique forte qui mérite à l'avenir des investigations et des réflexions plus fournies que celles qui lui ont été consacrées au cours de ces dernières années.

Bibliographie

Anonyme (1968), « Labor credits – Theory and practice », *The Leaves of Twin Oaks*, n° 8, December, p. 5.

Anonyme (1970), « New Labor Credit System », *The Leaves of Twin Oaks*, n° 13, October, p. 3-4.

Bureau M.-C., Corsani A. (2012), *Un salariat au-delà du salariat ?* Nancy, Presses Universitaires de Nancy, Éditions Universitaires de Lorraine.

Castoriadis C. (1975), *L'Institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.

Charles J., Ferreras I., Lamine A. (2020), « A freelancers' cooperative as a case of democratic institutional experimentation for better work: a case study of SMart-Belgium », *Tranfer: European Revue of Labour and Research*, p. 157-174.

Charles J., Ferreras I., Lamine A. (2018), *Pratiques et organisation du travail démocratique chez Smart*, Bruxelles, Smart.

Chave D., Dubois P., (1978), « Autonomie dans le travail et réactions ouvrières : la prédiction impossible », in Colloque de Dourdan, *La division du travail*, Paris, Galilée, p. 59-71.

Ehrenberg A. (2012), *La Société du malaise*, Paris, O. Jacob.

Geertz C. (1968), *Islam Observed: Religious Development in Morocco and Indonesia*, Chicago, University of Chicago Press.

Graceffa S., « L'artiste, créateur de son propre emploi », in Bureau d'études de SmartBe, *L'artiste, un entrepreneur ?* Paris, Les Impressions Nouvelles, 2011, p. 55-66.

Griffin J. (2017), *Unpacking Cultural Bagage: Gender and Work in an Income-Sharing Commune*, Warren Wilson College, Department of Sociology and Anthropology, 74 pages.

Kathleen K. (1967), « General news », *The Leaves of Twin Oaks*, n° 3, November, p. 2.

Lallement M. (2019), *Un Désir d'égalité. Vivre et travailler dans des communautés utopiques*, Paris, Seuil.

Menger P.-M. (2014), *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Paris, Seuil, 2014.

E. Reece E. (2016), *Utopia Drive. A Road Trip through America's most radical Idea*, New York, Farrar, Straus and Giroux.

Reynaud J.-D. (1989), *Les Règles du jeu*, Paris, Colin.

Skinner B.F. (2012), *Walden 2. Communauté expérimentale*, Paris, éditions In Press, 2ème édition. Première édition originale : 1948.

Terssac de G. (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.

Zablocki B. (1980), *Alienation and Charisma. A study of contemporary American communes*, London, The Free Press.