

# Contre la dégénérescence dans les coopératives autogérées

---

*Principes organisationnels  
et processus d'identification  
au service d'un éveil démocratique*

– Mémoire de Master 2 –

Samuel HEVIN – M2 ESS FC 2018-20 – Sous la direction d'Émilie LANCIANO





# Remerciements

Je tiens à remercier ici toutes les personnes qui ont contribué et qui m'ont aidé à l'élaboration et à la rédaction de ce mémoire.

Dans un premier temps, j'aimerais remercier ma directrice de mémoire, Émilie Lanciano, professeure en science de gestion à l'université Lyon 2, pour sa patience, sa disponibilité et ses conseils de recherche et de lecture, mais aussi son exigence qui m'a élevé tant au niveau des connaissances que de la rigueur de travail.

Je remercie par la même occasion l'équipe enseignante de la mention ESS de l'université Lyon 2, ainsi que tous les intervenant.e.s professionnel.le.s qui ont participé au cursus de la formation continue durant ces 2 années.

Je remercie aussi l'équipe salariée actuelle d'AlterConso, ainsi ceux et celles qui ont contribué à sa création et sa pérennité, en particulier les personnes qui ont eu la gentillesse et la patience de répondre à mes entretiens réalisés dans un contexte très particulier. Je remercie tout particulièrement Franck Gayet qui a accepté d'être mon tuteur professionnel et de me suivre dans l'élaboration de ce mémoire.

Tant sur le fond que sur la forme, mes correcteurs et correctrices ont eu du fil à retordre ! Je remercie grandement Eric, Sybille, Franck et Guillaume de leur temps passé à cette lourde tâche.

Aussi je voudrais remercier tous mes camarades étudiant.e.s de la formation continue 2018 – 2020 qui ont participé à mon enrichissement personnel ainsi qu'à créer une ambiance amicale et fraternelle tout au long de ces 2 années.

Enfin, je voudrais tout particulièrement remercier Baptiste Mylondo qui a contribué et qui contribue toujours à me (dé)former sur le coopérativisme autogestionnaire, et Marion Maignan qui a, peut-être sans le vouloir, était le plus gros déclic à ma volonté de reprendre des études.

# Notes aux lecteurs

Bien que l'écriture inclusive participe de la progression de l'égalité femmes / hommes par la manière d'écrire, l'auteur a choisi de ne pas utiliser cette forme syntaxique.

Le présent texte est sous licence creative commons : paternité + pas d'utilisation commerciale + partage dans les mêmes conditions (BY NC SA). C'est-à-dire que le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivées, à condition qu'elles soient distribuées sous une licence identique à celle qui régit l'œuvre originale.



# Résumé

La dégénérescence des organisations est annoncée par certains auteurs comme inéluctable, entropique. Les structures autogérées aux valeurs politiques fortes, de par leur fragilité apparente, semblent même plus enclines à sombrer dans ce processus inexorable. Contrer la dégénérescence devient alors une nécessité pour continuer à porter les valeurs intrinsèques de l'organisation. Au travers l'étude d'une structure coopérative autogérée de la région lyonnaise (AlterConso), et une recherche anthropologique en immersion longue, ce texte de mémoire a permis de mettre en lumière certains processus permettant de contrer la dégénérescence. Les différents processus d'identification des membres jouent ici un rôle primordial et se caractérisent sous différentes formes (turn-over de valeurs, refontes régulières et concertées de l'organisation du travail, droit à l'inefficacité) et participe d'une régénérescence constante. Ces conclusions observées sur la coopérative AlterConso montrent que la dégénérescence des coopératives autogérées ne semble pas inexorable, mais demande une acculturation permanente des membres et la capacité qu'a la structure à se requestionner constamment sur sa position tout en préservant les valeurs qu'elle défend.

## **Mots clés :**

Dégénérescence, autogestion, coopérative, AlterConso.



## Table des matières

Remerciements	3
Notes aux lecteurs	4
Résumé	5
Liste des abréviations	10
1 Introduction	11
Partie 1 : Revue de la littérature	13
2 La prise de décision collective et le cadre structurel qui le permet : l'autogestion et les sociétés coopératives d'intérêt collectif	13
2.1 L'autogestion : une histoire, une définition, un état des lieux	13
2.2 Les coopératives comme outils au service du développement de l'autogestion	15
3 La dégénérescence dans les organisations autogestionnaires : des théories aux moyens de la combattre	17
3.1 La dégénérescence des organisations autogérées, des théories qui la montre inexorable	17
3.2 La dégénérescence, pas si inéluctable que ça : des pistes pour contrer ses processus	19
Partie 2 : La SCIC AlterConso comme terrain d'étude	25
4 AlterConso, une coopérative au service des paysans, des consommateurs et des salariés	25
4.1 Présentation	25
4.2 Les prises de décision dans un cadre démocratique	27
4.3 Les missions du salarié	30
Partie 3 : Illustrations de la dégénérescence et des moyens de lutter contre ses effets	35
5 La fabrique du travail	35

5.1 Au commencement : le désir de travailler tous, moins et autrement	35
5.2 Aligner désirs et réalités de terrain	36
5.3 La spécialisation tournante	37
5.4 La politique de revalorisation salariale	38
5.5 Les réunions d'organisation du travail	39
5.6 Le turn-over des salariés, ou comment transformer une menace en opportunité	41
6 Éviter l'écueil des experts, invoquer le droit à l'inefficacité	46
7 Conclusion	49
Bibliographie	52
ANNEXES	55

## **Index des figures**

Figure 1 — Répartitions des différents collèges au sein de la coopérative	25
Figure 2 — Méthodologie	27
Figure 3 — Les instances décisionnelles de la SCIC AlterConso	29
Figure 4 — Imbrication et relation collèges/pôles/filières	33
Figure 5 — Répartition du turn-over de 2006 à 2020	45

## **Index des annexes**

Annexe 1 : questionnaire d'entretien	56
Annexe 2 : le collègue idéal	58
Annexe 3 : offre d'emploi	59
Annexe 4 : temps d'emploi des salariés	61

# Liste des abréviations

**AG** : Assemblée générale

**AMAP** : Association pour le maintien de l'agriculture paysanne

**CV** : Curriculum Vitae

**ESS** : Économie sociale et solidaire

**ETP** : Équivalent temps plein

**MJC** : Maison de jeune et de la culture

**PTCE** : Pôle territorial de coopération économique

**SARL** : Société à responsabilité limitée

**SCIC** : Société coopérative d'intérêt collectif

**SCOP** : Société coopérative et participative

**SMIC** : Salaire minimum de croissance

**SPD** : Sozialdemokratische Partei Deutschlands (Parti social démocrate allemand)

# 1 Introduction

« *En deux mots, l'apprentissage polytechnique et l'ascension à tous les grades, voilà en quoi consiste l'émancipation du travailleur* » (Proudhon, 1838). Par ces mots, Pierre Joseph Proudhon au début du 19<sup>e</sup> siècle a défini les 2 conditions nécessaires à l'émancipation des travailleurs : la formation et la connaissance de tous les postes de l'entreprise. Lui qui prônait l'association des ouvriers plutôt que la révolution prolétarienne signifiait ainsi que l'ouvrier ne devait ni se soumettre à l'autorité, ni au savoir pour accéder à l'émancipation.

Ces structures émancipatrices sont, certes bâties sur un idéal, mais sont perçues comme étant fragiles et des théories du début du 20<sup>e</sup> siècle les montrent soumises, comme l'entropie, à une inexorable dégénérescence (Michels, 1910). L'autogestion, théorisée plus tard (Bourdet et Guillerme, 1975 ; Castoriadis, 1979 ; Duverger, 2017) semble un outil organisationnel propice à développer l'émancipation du travailleur (Chambost et al., 2020). Aussi, les associations d'ouvriers, appelées plus tard coopératives, constituent les bases idéales pour que le travailleur puisse incarner le travail par les décisions qu'il est habilité à prendre. C'est dans ce cadre coopératif et autogestionnaire que se place ce texte.

Aujourd'hui nombre de structures perdurent, malgré tout, dans un environnement coopératif et autogestionnaire. Cela montrerait-il que la dégénérescence n'est pas si inéluctable que ça ? Est-ce que l'organisation du travail joue un rôle dans le processus de dégénérescence ? L'incarnation des travailleurs et des parties prenantes est-elle nécessaire pour provoquer un éveil démocratique ? Est-il possible de contrer la dégénérescence des coopératives autogérées ? C'est ce que nous essaierons de mettre en lumière dans ce texte.

Dans une première partie dédiée aux cadres théoriques, nous définirons ce qu'est l'autogestion dans son principe organisationnel. Par le prisme historique dans un premier temps, puis par son application dans un cadre structurel, celui des sociétés coopératives d'intérêt collectif.

Dans une 2<sup>e</sup> partie, nous présenterons la coopérative AlterConso dans son fonctionnement, du point de vue salarial, et en quoi elle peut s'apparenter à ce que Proudhon appelait de ses vœux : une communauté de travail

coopérative, apprenante et autogérée favorisant l'émancipation des travailleurs.

Enfin dans une 3e partie, nous montrerons quelques illustrations des moyens mis en place pour tenter de lutter contre les effets de la dégénérescence.

# Partie 1 : Revue de la littérature

## 2 La prise de décision collective et le cadre structurel qui le permet : l'autogestion et les sociétés coopératives d'intérêt collectif

### 2.1 L'autogestion : une histoire, une définition, un état des lieux

Même si le propos de ce texte n'est pas de montrer l'autogestion à l'échelle d'une nation, il est important de rappeler l'expérience d'économie autogérée yougoslave des années 50. Le maréchal Josip Broz Tito s'opposant, comme d'autres pays Non-Alignés, à la main mise et à la dégénérescence bureaucratique de l'URSS, promulgua une loi fondamentale définissant que toutes les entreprises d'État seront gérées par « des collectifs d'ouvriers, dans le cadre du plan économique d'État ». Cette loi inspirée de la Commune de Paris et des conseils ouvriers de l'Allemagne après la Première Guerre mondiale se généralisa dès 1952 à la sphère sociale, en particulier aux hôpitaux, crèches, écoles, etc. Les travailleurs ont alors acquis un statut particulier de responsables directs de la gestion collective du revenu global brut de l'entreprise. Ils accédaient aussi aux privilèges de révocation du directeur et du contrôle des grandes orientations des entreprises, et ainsi à la « propriété sociale » de l'entreprise (Dérens et Samary, 2000). Cette organisation innovante amena le terme d'autogestion, *samoupravljanje* en serbo-croate (La Casinière et al., 2017).

Au-delà du terme défini au milieu du 20<sup>e</sup>, une expérience autogestionnaire en entreprise a eu lieu fin du 19<sup>e</sup> et a duré près d'un siècle (1880-1968) au sein du familistère de Gaudin, conditionné par un statut coopératif et sous l'égide d'un homme, Jean-Baptiste Gaudin. L'objectif du familistère étant de réduire la misère ouvrière de manière inconditionnelle, Gaudin voulut associer les travailleurs à l'administration et la gestion de l'entreprise en leur permettant d'en être les propriétaires. Il construit sa thèse sur le fait que l'homme est ce qu'il se fait lui-même, il est un être d'éducation tout au long de sa vie. « L'éducation et l'autonomie étant la clé de l'autogestion, elle-même la clé d'accès à l'émancipation » (Draperi, 2020). Plus tard, dans

les années 68-78, de nombreuses expériences autogestionnaires ont eu lieu. Une des plus emblématiques en France fut l'usine LIP de Besançon. Cette manufacture a été investie par les travailleurs qui ont organisé la gestion complète de l'entreprise, de la fabrication à la vente des montres. « C'est possible : on fabrique, on vend, on se paie ! ».

Depuis, nombreux théoriciens ont tenté de définir l'autogestion. Nous retiendrons ici la définition de Cornélius Castoriadis :

*« Toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions. C'est-à-dire un système où ceux qui accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire » (Castoriadis, 1979)*

L'autogestion s'oppose donc à l'hétérogestion, c'est-à-dire la « gestion par un autre que moi de mes affaires, de ma vie, parfois même de mon corps » (Bourdet et Guillermin, 1975). Dès lors, et dans une visée organisationnelle du travail, l'autogestion se traduit par un certain nombre de préceptes propres à ce type d'organisation, en particulier les prises de décisions collectives et la gestion collective. Pour aller plus loin encore nous pourrions adjoindre d'autres éléments qui complèteraient la définition comme : la propriété de la structure par ses membres, l'absence de hiérarchie ou une dilution forte des pouvoirs, une faible échelle de salaire – voire une égalité salariale, une rotation des tâches pour éviter les spécialisations et le pouvoir induit d'une fonction ; tout ceci dans un souci d'autonomisation et d'émancipation des travailleurs.

Aujourd'hui, l'autogestion semble remise au goût du jour. En effet, nombre d'organisations se revendiquent de l'autogestion. On retrouve ainsi des organisations altermondialistes de revendication politique et sociétale (Indignés, Nuit Debout, Occupy, Zone à Défendre...) (Cléach, 2020), des structures militantes (syndicales, féministes...), d'organisation de la digitalisation, des technologies numériques basées sur les communs (Wikipédia, Linux...) (Canivenc, 2009). Toutes ont en commun une volonté d'émancipation et d'autonomisation du travail et des luttes. Elles apparaissent comme une résistance à la suprématie du capitalisme - pourtant sur le déclin, et en adoptent pour certains le cadre de l'économie sociale et solidaire. Cette nouvelle émergence de l'autogestion est concomitante d'une phase de développement des coopératives à vision méso, qui vise à dépasser l'idéologie de l'entreprise (Draperi, 2020). Dans ce

contexte, les coopératives en général et les SCIC en particulier pourraient être une réponse à cet idéal organisationnel et politique.

## **2.2 Les coopératives comme outils au service du développement de l'autogestion**

« La coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ». Cette définition donnée par l'Alliance Coopérative Internationale lors de la dernière révision de 1995 à Manchester montre comment les coopératives portent dans leur ADN les notions fortes de l'autonomie, la propriété collective et le pouvoir démocratique. Cependant, cette définition ne concentre pas ces termes dans une visée autogestionnaire, et l'autogestion n'est pas une condition nécessaire à la bonne marche d'une coopérative. Bon nombre de coopératives ne se revendiquent d'ailleurs pas autogestionnaires. Néanmoins, les statuts coopératifs sont nombreux et les statuts SCOP et SCIC renforcent les valeurs démocratiques, de prises de décisions, d'autonomie des membres..., valeurs qui s'accordent volontiers à la vision autogestionnaire.

Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) sont relativement récentes dans leur structuration (2001). Leur particularité réside dans le multisociétariat en incluant les parties prenantes de l'entreprise, élargissant alors le cercle aux « clients » et aux « fournisseurs » du service proposé. En d'autres termes, les SCIC sont l'agrégation de la pensée de Jean Baptiste Gaudin qui a cédé aux salariés la propriété de l'outil de production et de la pensée de Charles Gide qui estimait que « l'entreprise ne devait pas être gérée par les salariés, mais doit être détenue par les usagers de ses services ou de ses produits, seuls garants de l'intérêt général » (Draperi, 2020).

Ces coopératives particulières, mettant en avant leurs principes démocratiques et redistributifs, demandent une gestion particulière. En effet, la démocratie ne doit pas être qu'un mot creux, mais bien le fondement même de l'entreprise. Ainsi les parties prenantes devront nécessairement avoir leur place au sein des instances délibératives de la SCIC. Une sous-représentation ou une mauvaise représentation de

certaines catégories d'associés viendrait mettre à mal ce principe démocratique (Groupe Picri PAP, 2016). La gestion démocratique dans les coopératives ne vient pas en plus de l'organisation, elle est l'organisation. La démocratie est une composante à part entière dès la création de la coopérative. Dans une SCIC, où les acteurs sont multiples et hétérogènes, il est nécessaire que chacun des collèges de la coopérative soit au fait de la compréhension et l'appropriation des enjeux, ait l'accès à l'information. Les individus ont besoin d'une « formation capacitante » pour construire la démocratie. On comprend que dans ces conditions la gestion démocratique ne peut se faire que par processus d'essais / erreurs et en conciliant règles démocratiques et dynamiques économiques. (Bonnemaizon, Karmouni et Maignan, 2019). Cette gestion démocratique, associée à d'autres ajouts organisationnels comme la rotation des tâches ou l'égalité salariale, permet de considérer les SCIC non seulement comme des structures favorisant l'émancipation de ses membres, le renforcement de l'ancrage territorial, mais aussi comme des outils de mise en place et de promotion de l'autogestion dans les entreprises.

\*\*\*

Nous l'avons vu, l'autogestion a des vertus d'autonomie et d'émancipation, et le cadre coopératif SCIC permettrait son application. Néanmoins, cette imbrication ne constitue pas un cadre idyllique et peut parfois s'accompagner dans le temps de dérives organisationnelles dues à un équilibre précaire.

### **3 La dégénérescence dans les organisations autogestionnaires : des théories aux moyens de la combattre**

La dégénérescence des organisations a été largement documentée depuis le début du 20<sup>e</sup> siècle. Les premières approches classiques montrent le caractère quasi inéluctable de la dégénérescence basée sur la dérive bureaucratique et sécrétant une élite oligarchique (Herrera, 2018; Michels, 1910). Puis les différentes phases de la dégénérescence sont identifiées (Meister, 1974). Les analyses et les critiques basées sur une nouvelle contextualisation des époques et des situations historico-politiques les affinent (Maroudas et Rizopoulos, 2014). Des ébauches de solutions sont même avancées pour contrer cette dégénérescence (Cornforth, 1995; Maroudas et Rizopoulos, 2014, 2017; Prades et Heurteux Peyréga, 2013; Stryjan, 1994). Nous détaillerons, dans la partie suivante, ces différentes théories et propositions.

#### **3.1 La dégénérescence des organisations autogérées, des théories qui la montre inexorable**

##### **3.1.1 la loi d'airain de l'oligarchie**

Le sociologue Robert Michels fut le théoricien de la loi d'airain de l'oligarchie qu'il énonça en 1910, en référence à son passage militant au sein du parti politique allemand *Sozialdemokratische Partei Deutschlands* (SPD). À l'époque, il considère que la SPD incarne la promesse d'un changement social radical tout en empruntant une voie démocratique (Herrera, 2018). Il fut très rapidement confronté à l'organisation interne du parti et fit le constat que la bureaucratie et la spécialisation rongeaient l'appareil censé être démocratique. Il généralise ce concept à toutes les organisations, considérant que ces dernières sont régies par la division du travail. Il affirme ainsi :

*« Qui dit organisation, dit tendance à l'oligarchie. Dans chaque organisation, qu'il s'agisse d'un parti, d'une union de métiers, etc., le penchant aristocratique se manifeste d'une façon très prononcée. Le mécanisme de l'organisation, en même temps qu'il donne à*

*celle-ci une structure solide, provoque dans la masse organisée de graves changements. Il intervertit complètement les positions respectives des chefs et de la masse. L'organisation a pour effet de diviser tout parti ou tout syndicat professionnel en une minorité dirigeante et une majorité dirigée » (Michels, 1910).*

Dès lors, toutes les organisations semblent vouées à la dégénérescence. Toutes se retrouvent dans la spirale de la loi d'airain de l'oligarchie qui agit comme un processus inexorable autoritaire d'accaparament du pouvoir en créant des minorités dirigeantes et une majorité dirigée.

### **3.1.2 Les quatre phases de la dégénérescence**

Dans la lignée des travaux de Robert Michels, le sociologue Albert Meister identifia quatre phases caractéristiques de la dégénérescence des organisations (Meister, 1974).

#### 1. La phase de conquête

Le groupe fondateur est enthousiaste et porte haut les valeurs politiques du projet. Les nouveaux membres sont recrutés par cooptation et relativement alignés avec les valeurs portées par le projet. Les débats prennent du temps, car ils sont riches et demandent l'approbation de tous, l'égalité (y compris salariale) entre les membres étant la norme. Cette phase de conquête demande beaucoup d'investissement et de disponibilité de la part des membres.

#### 2. La phase de consolidation économique

Des ajustements organisationnels s'opèrent dans le groupe pour faire face à des contraintes de survie économique. Certains membres se spécialisent et on récompense certains à l'aide de primes d'efficacité, favorisant ainsi une stratification et une hiérarchisation du groupe. Une plus grande importance est donnée aux administrateurs qui sont « placés » par les élites. L'échelle des rémunérations s'élargit. Des conflits commencent à apparaître entre les membres fondateurs - qui ont consenti à de nombreux sacrifices lors de la première phase - et la 2<sup>e</sup> génération - plus spécialisée et donc aspirante à une meilleure rémunération. Les activités se resserrent sur le cœur de l'activité, délaissant les activités extra-économiques. Les bénéfices sont maigres et ne profitent plus aux membres qui se

désintéressent de la structure en ne participant plus à la vie démocratique (AG...), laissant les administrateurs s'imposer de plus en plus. Les programmes de formation ne sont pas jugés nécessaires et sont abandonnés.

### 3. La phase de coexistence

L'environnement économique extérieur, combattu un moment, devient peu à peu attrayant, les coopératives prennent les codes et les modes de gestion des entreprises privées. Les assemblées générales perdent la fonction d'orientation pour ne plus être que des instances de nominations ou de révocations des administrateurs. Les écarts de pouvoir et de rémunération se creusent entre les dirigeants et la base, un rapport de force s'installe et une différence de niveau de vie devient palpable.

### 4. La phase du pouvoir des administrateurs

La démocratie a été complètement « déléguée », la coopérative a créé des experts administratifs qui jouent le rôle principal. Ni les membres ni les dirigeants ne disposent du pouvoir. Tout le monde devient dépendant de l'appareil administratif.

Cette pessimiste et inéluctable dégénérescence semble être à l'image d'une époque et d'un contexte. D'autres analyses, plus récentes, montrent que les structures autogérées restent des organisations fragiles et enclines à la dégénérescence, mais qu'une résistance à cette loi d'airain peut être envisagée, en particulier sous le prisme organisationnel et idéologique.

## **3.2 La dégénérescence, pas si inéluctable que ça : des pistes pour contrer ses processus**

Sans remettre totalement en cause les théories de Meister et de Michels, certains théoriciens livrent une vision critique et initient des pistes de réflexion – basées sur des études empiriques – pour contrer la dégénérescence et sa soi-disant inéluctabilité.

### **3.2.1 Dégénérescence/régénérescence et corpus de membre**

Chris Cornforth et Yohanan Stryjan ont montré, dans les années 90, l'importance idéologique et organisationnelle des coopératives. Ainsi ils ont interrogé la capacité de l'organisation à se requestionner sur ses objectifs

et ses valeurs, mais aussi la taille de l'organisation et la composition de ses effectifs.

Ainsi le caractère inéluctable proposé par Meister est questionné par Cornforth sous le prisme de la possible régénérescence grâce à la résurgence démocratique. En particulier au moment de la 3<sup>e</sup> phase de la dégénérescence. Il estime que c'est du ressort des membres de la coopérative de pouvoir « remettre le cap » sur les objectifs démocratiques et autogestionnaires (Cornforth, 1995).

Stryjan propose, dans la même visée critique, de se concentrer sur les membres de la coopérative. La phase de recrutement, puis celle de l'acculturation lui paraissent être les pivots de la constitution d'un corpus de membre. Il catégorise les membres de l'organisation selon quatre positions :

- La fidélité : c'est la capacité des membres à faire confiance à ce qui était fait, sans faire preuve de grande créativité. Cette position est nécessaire dans une organisation, mais pas suffisante, surtout en cas de crise.
- La contestation : peut venir de l'extérieur ou de l'intérieur de l'organisation, et détériorer sa qualité. En fonction de la tolérance qu'a l'organisation à accepter la critique, la protestation peut être bénéfique jusqu'à un certain point. Ainsi certaines organisations peuvent perdre des membres contestataires qui auraient pu se montrer perspicaces.
- L'implication : se situe entre la fidélité et la contestation, et consiste à se mobiliser devant un problème, trouver des solutions, ajouter des possibilités d'action. C'est gratifiant intrinsèquement, et cela n'implique pas de récompenses de la part de l'organisation.
- La sortie d'un membre : cette dernière position peut être vue comme un échec, mais aussi comme un avertissement, avec des actions correctives possibles à appliquer de la part du corpus des membres restants.

L'auteur montre que ces quatre positions sont nécessaires pour avoir une pluralité de personnes dans une organisation. A contrario, il estime que s'il n'y a qu'un type de membre, quel qu'il soit, l'organisation autogérée ne

fonctionnera pas, ou mal, et ne générera pas de boucle de reproduction. Cette boucle de reproduction doit être continue, car la coopérative est une réalisation continue, un projet à réaliser chaque jour. Elle est une des conditions pour résister à l'environnement hostile dans lequel les coopératives autogérées évoluent et ainsi lutter contre la dégénérescence (Stryjan, 1994).

### **3.2.2 Des principes autogestionnaires renforcés pour contrer la dégénérescence par contraintes**

Plus près de nous, Léonidas Maroudas et Yorgos Rizopoulos offrent une lecture plus contemporaine des deux auteurs cités plus haut et énoncent de nouvelles hypothèses. Ces deux économistes spécialistes en coopération et changement organisationnel livrent leur théorie suite à une lecture critique de la dégénérescence liée aux contraintes internes (bureaucratisation et apathie des membres) et aux contraintes externes (cohabitation dans un environnement hostile) de l'organisation. Les analyses ci-dessous s'attellent essentiellement à questionner l'organisation interne des coopératives, et ainsi répondre aux contraintes internes.

Dans l'entreprise capitaliste (c'est-à-dire une entreprise qui n'est ni dans les champs de l'ESS ni dans les champs de l'économie d'État), la gouvernance est fonction du droit de propriété. Le lien de subordination du contrat de travail vient assurer son droit de contrôle quant à l'efficacité économique, et la peur du passager clandestin vient, elle, légitimer le durcissement de la supervision. Dans une coopérative autogérée, où la gouvernance est partagée, c'est la cohésion d'équipe qui prime. Mais mettre en avant l'organisation démocratique n'est pas suffisant pour assurer la cohérence et la motivation de l'équipe, il faut réussir à maintenir un « éveil démocratique permanent ». La mobilisation consciente des coopérateurs n'est ni acquise ni durable. Il est donc essentiel d'instaurer, au sein des travailleurs, un climat de loyauté et de confiance envers la coopérative grâce à l'acculturation et l'identification à la structure (Maroudas et Rizopoulos, 2014). On remarque alors ici la nécessité d'inscrire dans les missions et dans les règles organisationnelles l'acculturation et les valeurs véhiculées pour que les travailleurs rentrent dans un processus d'identification et de loyauté.

Ces règles organisationnelles se doivent alors d'être ambitieuses. Elles ne doivent pas se cantonner à donner un peu plus d'autonomie aux salariés comme on peut le voir avec les nouvelles pratiques d'empowerment,

présentes dans les nouvelles formes d'entreprises libérées (Carney, Getz et Demange, 2012). Elles ont pour mission de donner le pouvoir aux travailleurs. Dans cette perspective autogestionnaire, les règles organisationnelles redonnent au travailleur le pouvoir d'agir : rotation des tâches, processus décisionnels partagés, redéfinition constante et collective de l'organisation du travail et de la division de tâches, l'application de la révocabilité des délégués. L'égalité entre membres est rétablie en limitant les écarts de salaires, qui favorisent plus une segmentation sociale que de véritables différences au niveau des capacités et des compétences (Maroudas et Rizopoulos, 2014).

Cette vision organisationnelle ne se borne qu'à la sphère salariale. Cependant, des études montrent la pertinence d'élargir la gouvernance en incluant d'autres acteurs coopératifs au sein d'un réseau ou même des parties prenantes propres à l'entreprise. Ces pratiques innovantes permettent, dans certaines conditions, l'émergence d'externalités positives de consolidation de leur fonctionnement démocratique (Maroudas et Rizopoulos, 2017).

Néanmoins la taille des structures coopératives peut aussi devenir un frein, voire être contre-productive vis-à-vis de la visée autogestionnaire au sein d'un réseau de coopérative. Ainsi, Mandragon (Pays Basque) constitue un cas typique de dégénérescence due à la mise en réseau de plusieurs coopératives. Les volontés d'internationalisation de Mondragon ont peu à peu délaissé la structuration interne du réseau. Le respect des principes coopératifs a été mis à mal en laissant s'installer une hiérarchisation des élites décisionnaires, une dispersion salariale grandissante et une importante précarisation des travailleurs. Outre cette expérience emblématique de Mandragon, d'autres réseaux de coopératives, comme Boisaco (Québec), ont su éviter ces écueils en créant par exemple une entité financière transversale au capital contrôlé par ses membres.

À une plus petite échelle, la structuration même de la coopérative peut être vue comme une organisation en réseau de par l'inclusion des parties prenantes (Bonnafous-Boucher, Rendtorff et Freeman, 2014). Ainsi, la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) permet d'associer des acteurs, aux intérêts parfois divergents, à la gestion d'un projet commun sur des principes coopératifs. Cette structuration est innovante car « l'équilibre des pouvoirs entre catégories multiples de sociétaires pourrait [ainsi] servir de référence » (Maroudas et Rizopoulos, 2017). Ce schéma organisationnel favorise a) la responsabilité collective en s'appuyant sur la protection des intérêts communs qui favorise l'efficacité opérationnelle via une un contrôle mutuel ; b) la socialisation du capital permet une mise en commun des bénéfices et des

coûts ; c) d'autres parties prenantes, y compris des collectivités, peuvent y être intégrées, permettant un meilleur ancrage territorial et prenant en compte les externalités générées par l'activité du réseau (Maroudas et Rizopoulos, 2017).

### **3.2.3 Contre l'environnement hostile, construire un environnement fertile : la « coopérativisation » de la société**

La coopérative, comme toutes les autres structures de l'ESS, est factuellement une structure a-capitaliste. C'est une entreprise dont les parts sociales ne sont pas cotées, c'est-à-dire non négociables sur un marché réglementé. Autrement dit, elle ne fonde pas sa richesse sur l'accumulation et l'accroissement du capital par les transactions financières, mais par le seul travail fourni par ses membres. Cependant, les structures de l'ESS se placent dans un environnement capitaliste, et profitent même, sous certains aspects, de ce système très concurrentiel. Dès lors, être seule entreprise a-capitaliste dans un environnement capitaliste constitue en soi un défi à relever. C'est à cet environnement hostile, cette contrainte externe, que Jacques Prades propose de résister au capitalisme en « coopérativisant » la société (Prades et Heurteux Peyréga, 2013).

L'enjeu, pour l'auteur, n'est pas seulement de créer quelques nouvelles coopératives, mais de transformer les entreprises présentes sur un secteur ou un territoire en coopérative, et engager une « coopérativisation » de la société. Cependant, il identifie trois freins principaux à ce projet. Premièrement, dans un monde capitaliste les consciences sont formatées à la concurrence plutôt qu'à la coopération. Deuxièmement, ces consciences sont aussi soumises à la dictature de l'avoir et de la consommation, et enfin la puissance de la normalisation étatique sur les entreprises constitue le 3<sup>e</sup> frein. Il identifie aussi les dérives de l'ESS, en particulier la mauvaise presse qu'a pu avoir les coopératives. En premier lieu dans le domaine bancaire où certaines coopératives françaises ont ruiné des millions de paysans, participé activement à l'exode rural ; elles ont même été à l'origine de la crise financière de 2008. Dans le domaine de l'agroalimentaire, elles ont créé des situations d'oligopole qui ont asphyxié les petites exploitations. Quant aux coopératives de consommation, au lieu de surmonter l'arrivée des grandes surfaces, elles en ont singé les pratiques (Prades et Heurteux Peyréga, 2013).

Le propos de l'auteur vise à montrer la nécessité de développer les coopératives dans un esprit de résistance et selon trois niveaux.

- Le niveau intra-coopératif, en créant des collectifs forts de valeurs.
- Le niveau inter-coopératif en gérant les relations entre les coopératives afin d'assurer le principe de non-concurrence.
- Et enfin au niveau extra-coopératif qui constitue les relations entre les coopératives, la loi et les institutions (Prades et Heurteux Peyréga, 2013).

L'auteur montre que le troisième niveau extra-coopératif est le seul sur lequel le mouvement coopératif s'est concentré, alors que les 2 autres, souvent négligés, sont tout autant, voire plus importants pour contrer les contraintes externes.

\*\*\*

Nous avons vu dans cette première partie que la dégénérescence des coopératives autogérées peut être vue comme inéluctable, car soumise à une loi d'airain de l'oligarchie (Meister, 1974 ; Michels, 1910). Mais ces théories, parfois datées, sont inspirées de la théorie de l'agence, considérant que les cadres dirigeants se comporteraient comme des agents qui privilégieraient leurs intérêts particuliers au détriment de l'intérêt collectif (Maroudas et Rizopoulos, 2017). Sous un prisme plus contemporain, une vision critique montre que ces structures se retrouvent en équilibre précaire entre la question de l'efficacité et la question de l'éthique (Maroudas et Rizopoulos, 2014), et que des pistes sont proposées pour contrer les effets de la dégénérescence. Ainsi les valeurs de la coopérative doivent être incarnées par les salariés (Stryjan, 1994) pour déjouer les contraintes internes et les coopératives doivent se multiplier (Prades et Heurteux Peyréga, 2013) pour contrer les contraintes externes. Nous allons voir maintenant comment une coopérative autogérée dans les champs de l'alimentaire s'arme pour contrer les effets de la dégénérescence.

# Partie 2 : La SCIC AlterConso comme terrain d'étude

## 4 AlterConso, une coopérative au service des paysans, des consommateurs et des salariés

### 4.1 Présentation

AlterConso propose des paniers de produits agricoles locaux issus de l'agriculture locale, paysanne et biologique à des consommateurs vivant dans le bassin métropolitain lyonnais. Comme pour le fonctionnement des AMAP, un engagement solidaire avec les producteurs d'une durée de 6 mois minimum est demandé aux consommateurs. Mais à la différence des AMAP, tous les postes ont été professionnalisés et aucune tâche est bénévole. Avant qu'AlterConso soit une coopérative, une association de préfiguration a été créée en 2005, c'est en 2008 que la SCIC est officiellement créée. La coopérative comporte 4 collèges : les consommateurs, les producteurs, les salariés et les sympathisants.

#### Répartition des différents collèges

	Nombre de parts	Nombre de membres	Pondération de vote	Nombre de voix
Consommateurs	258	844	30 %	1
Producteurs	293	42	30 %	42
Salariés	163	8	30 %	8
Sympathisants	20	19	10 %	19

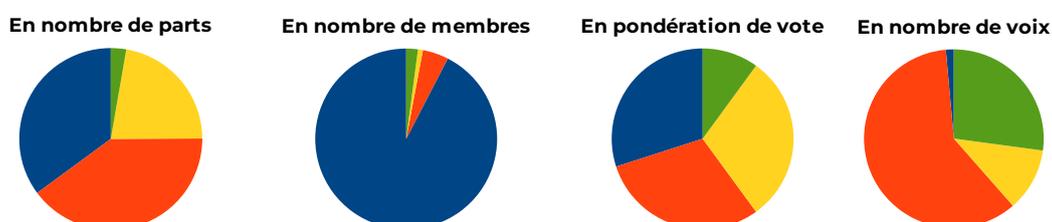


Figure 1 — Répartitions des différents collèges au sein de la coopérative

Source : auteur

La figure ci-dessus montre les répartitions entre collèges, et met en lumière les disparités entre le nombre de membres et leur représentativité. Même si certaines catégories d'associés sont plus nombreuses en nombre de membres ou en nombre de voix, la pondération des votes se fera toujours de manière équitable entre les 3 principaux collèges. Cette égalité de pondération constitue un rempart à la prise de pouvoir de l'un ou l'autre des collèges. Il est à noter que le collège des consommateurs est représenté par une association qui possède une voix. Cela oblige les consommateurs à s'entendre en amont sur les propositions faites lors de l'assemblée générale pour ne voter que d'une voix, cette dernière comptant pour 30 % de la décision finale. Cette particularité d'association représentative des consommateurs vient du statut de la coopérative. La SCIC est adossée à un statut légal d'entreprise, la SCIC SARL, qui ne peut pas être composée de plus de 100 membres. Or, la coopérative se compose de plus de 900 membres.

Les consommateurs se répartissent sur 14 lieux de distributions disséminés sur le territoire de la métropole lyonnaise. Ces lieux sont presque exclusivement des lieux ouverts sur le quartier et déjà largement investis par les habitants. Ce sont des centres sociaux, des MJC, des associations de quartier, ou des associations environnementales. L'emplacement de chacun des lieux de distribution résulte de la recherche d'un maillage équitable du territoire en poches de 65 000 habitants environ.

Les exploitations agricoles se trouvent en moyenne dans un rayon de 50-60 km autour de Lyon. Elles ont toutes la particularité d'être conduites soit selon le cahier des charges de l'agriculture biologique, soit en accord avec la charte d'agriculture paysanne. Ces deux pratiques étant reconnues pour être respectueuses des Hommes et de la Terre.

Le collège des sympathisants, au départ prévu pour pouvoir accueillir des collectivités locales, comme le permet le statut SCIC, se compose dans les faits de lieux de distributions, d'anciens membres (producteurs et salariés), d'autres structures amies et d'une universitaire ayant réalisé une thèse sur AlterConso. Ce collège dispose d'une pondération de voix plus faible que les autres collèges (10 %) pour éviter que des éléments extérieurs au fonctionnement de la coopérative prennent trop de place tout en leur conférant une valeur de soutien politique nécessaire.

De par sa structuration, AlterConso s'apparente à une synthèse de 3 types de coopératives historiques. En effet du point de vue du consommateur, elle s'apparente à une coopérative de consommation. Pour les producteurs, AlterConso permet l'écoulement de leurs produits et s'inscrit ainsi dans la lignée des coopératives agricoles. Enfin, pour les salariés, elle fournit un travail et un revenu : elle entretient donc une filiation avec les coopératives ouvrières de production (Maignan, 2016).

### **Méthodologie**

La collecte des données a été faite à l'aide de différents outils. En plus de la recherche documentaire, l'accès à toutes les données de la coopérative a été une source importante pour la collecte d'informations. Les comptes-rendus de réunions (équipes, filières, conseil de coopération...) et tout autre document administratif (comme le registre du personnel) ont constitué la principale matière exploitée. De plus, la période de crise sanitaire et de confinement ne permettant pas d'entretiens individuels, un questionnaire numérique a été envoyé aux salariés (2 anciens et 8 en poste) sous la forme d'entretiens semi-directifs. Cette enquête qualitative a eu un taux de retour de 50 %. La grille d'entretien est annexée à ce mémoire. Les noms des protagonistes ont été modifiés par souci de confidentialité et choisis par les protagonistes eux-mêmes. Enfin, la mémoire individuelle de l'auteur, en poste dans la coopérative depuis plus de 12 ans, a constitué un moyen de recherche anthropologique en immersion longue, avec une observation participante plus active le temps des 2 ans de la formation.

*Figure 2 — Méthodologie*

## **4.2 Les prises de décision dans un cadre démocratique**

Chaque collège (salariés, producteurs, consommateurs) est souverain, et porte une voix propre à ses intérêts qui peuvent être parfois très divergents des autres collèges. Les décisions prises à l'intérieur des collèges ne peuvent être prises que si elles n'impactent pas l'ensemble de la

coopérative. Si c'est le cas, la décision est amenée vers d'autres instances représentatives et décisionnaires de la coopérative.

Pratiquement, les salariés ont une réunion d'équipe hebdomadaire et discutent de points inhérents à la gestion courante de la semaine en cours. Pour les consommateurs, une réunion toutes les 6 semaines environ fait état des sujets proposés par les adhérents consommateurs, et répond collectivement aux sujets traités. Les producteurs ont des réunions semestrielles réunissant les paysans d'une même filière et s'emparent ainsi des sujets inhérents à la filière considérée. Lorsqu'un sujet est hors cadre de la gestion inter collègue, le sujet est proposé à d'autres instances plus représentatives de la coopérative dans son ensemble – le conseil de coopération, les ateliers de réflexion, l'assemblée générale (voir encadré sur les instances). Ce processus vise à répondre collectivement à un sujet qui dépasse le cadre de la gestion courante inter collègue.

Dans ce principe de subsidiarité, il est important que chacun des membres ait une vision globale de la coopérative, qu'il connaisse les limites d'action et l'impact des décisions prises, et qu'il puisse identifier les cadres qui lui permettra des prises de décisions en conscience.

#### **Le conseil de coopération :**

Cette instance se réunit toutes les 6 semaines environ, et a pour objectif principal de suivre les décisions prises en assemblée générale. Il est composé de représentants de chaque collègue. Un référent paysan de chaque filière de production, des salariés et des consommateurs y siègent.

#### **Les ateliers de réflexions :**

Cette instance consultative se réunit une fois par an, généralement en novembre. Il ne s'agit pas d'une instance décisionnelle, mais d'un lieu auquel est convié l'ensemble des coopérateurs, pour réfléchir sur des thèmes de fond qui serviront à faire avancer la coopérative. Ces réflexions génèrent souvent les motions à voter en assemblée générale.

#### **L'assemblée générale :**

Cette assemblée a lieu une fois par an, généralement en mars. Elle a pour but de valider les comptes, le rapport moral et le rapport d'activité, puis

d'étudier les motions issues des ateliers de réflexions. Elle a aussi un rôle de prospective sur l'année à venir.

### **Les réunions de filières :**

Elles se déroulent 2 à 3 fois par an et concernent les activités des paysans. Elles ont pour objet de faire le point des exploitations, de préparer la saison suivante et de déterminer les prix des produits. Elles sont ouvertes aux paysans, mais aussi à des référents salariés – ainsi qu'aux consommateurs qui le souhaitent. Comme les réunions d'équipe salariée, les décisions ne doivent impacter que la filière concernée. Ces réunions sont néanmoins souveraines sur ce champ.

### **Les réunions d'équipes salariées :**

Elles se déroulent 2 semaines sur 3, et rassemblent l'ensemble des salariés. Elles ont pour but de régler les « affaires courantes » et la gestion de tous les jours. Les décisions prises en réunion d'équipe ne peuvent impacter que le collège des salariés.

### **Les réunions des consommateurs :**

Elles se déroulent toutes les 6 semaines environ. Elles sont réservées aux consommateurs. Le but de ces réunions est la remontée des problèmes, les envies et les remarques des consommateurs. Elles préparent aussi les conseils de coopération.

### **Les réunions générales producteurs :**

Elles se déroulent généralement une fois par an, et tentent de réunir l'ensemble des producteurs de la coopérative. Elles ont pour but de faire un point sur la relation entre les producteurs et leur relation et implication au sein de la coopérative. Elles peuvent aussi avoir pour effet de faire ressortir des problèmes latents entre les différentes parties prenantes, et constituer un sujet de débat qui pourra être amené au conseil de coopération, aux ateliers de réflexions ou à l'assemblée générale.

Figure 3 — Les instances décisionnelles de la SCIC AlterConso

Source : auteur

Après cette présentation de la coopérative, nous allons maintenant nous attacher au collègue salarié de la coopérative, cœur de notre propos sur l'autogestion et la dégénérescence.

## **4.3 Les missions du salarié**

Être salarié à AlterConso demande une adaptabilité à une multitude de missions. En effet, même si 80 % de temps de travail sont consacrés à la logistique, le salarié sera amené à endosser plusieurs costumes nécessaires pour le bon fonctionnement de la coopérative.

### **4.3.1 Un logisticien avant tout**

Sur 30 h de son contrat de travail, le salarié d'AlterConso consacre en moyenne 24 h à la logistique et à la cohésion de l'équipe. En effet, en plus de la réunion d'équipe hebdomadaire de 3 h, il travaillera 2 jours par semaine, une longue journée de 12 h et une « demi-journée » de 8 h. Les lundis sont des jours sans distribution de paniers et sont consacrés à des tâches administratives. Aussi, une semaine sur deux, le salarié commande des produits aux producteurs – fonction du nombre d'adhérents et de leur formule – et approvisionne les produits laitiers pour toute la semaine.

Du mardi au vendredi, tous les matins, un salarié fait la tournée des points de collecte dans les monts du lyonnais des produits commandés la semaine précédente auprès des différents producteurs. Un autre traite l'administratif (téléphone, mails...) et les remarques collectées lors des distributions de la veille. Ces deux salariés sont rejoints par deux autres qui vont aider aux dispatchs des produits collectés sur les trois ou quatre lieux de distribution du jour, charger les camions et effectuer les distributions. Une fois les distributions terminées, les quatre salariés reviennent au local et sont en charge de vider les camions et de les préparer pour le lendemain.

Ces journées de travail logistique sont intenses et fatigantes : c'est d'ailleurs une des causes de départ de certains salariés.

*« Dans la réalité nos tâches quotidiennes logistiques et administratives prennent la grande majorité de notre temps, et elles sont pour la plupart des tâches effectuées "seul.e" » (Juliette).*

« ... mais je n'avais pas imaginé à ce point la charge physique que ce travail représentait. On avait confiance, d'autres filles le faisaient :) !! » « penser des postes de travail plus souples en fonction des attendus de chacun. Je pense qu'il faut des-amplifier la charge de travail pour plus de bien-être. Le temps est trop compressé. Il y a beaucoup de solitude dans les tâches, c'est parfois pesant. La gestion du temps off n'est pas toujours évidente, peut-être à clarifier. L'amplitude horaire est trop dense avec une charge physique parfois intense. » (Muphasa).

Aussi, les mécaniques sont bien huilées, et laissent peu de place à l'imprévu. Un pneu crevé ou un accident peuvent mettre en péril le timing serré de la journée, toutes les tâches étant imbriquées les unes aux autres.

### **4.3.2 Un travail de cadre pour la bonne marche de la coopérative**

Les 20 % du travail restant sont composés de travail administratif et de coordination. Tout d'abord chaque salarié est affilié à un pôle de spécialisation. Ils sont au nombre de cinq :

- Le pôle communication. Il promeut les actions internes (les commandes spéciales, la newsletter, les événements...) et, en externe, de faire connaître la structure et renouveler le nombre d'adhérents (réseaux sociaux, forum des associations...). Ce pôle a aussi un rôle de transmission d'informations avec l'association des AlterConsommateurs. Deux salariés sont en charge de ce pôle.
- Le pôle Développement, Mutualisation, Maintenance (D2M). Ce pôle est en relation avec les autres organisations dans les champs de l'agricole et l'alimentaire (le BOL<sup>1</sup>, collectif raccourci<sup>2</sup>). Il a pour mission de travailler à la mutualisation avec les autres structures

---

1 Le BOL est un pôle de coopération de fait sur l'alimentation. Il est composé d'une trentaine d'organisations de l'agricole à l'alimentaire et a pour mission principale de « participer à la construction d'un système agroalimentaire local, solidaire et écologique en région lyonnaise ». [www.lebol.org](http://www.lebol.org)

2 Le collectif raccourci est composé de structures proposant des produits agricoles locaux sous forme d'un engagement solidaire entre consommateurs et producteurs de la région lyonnaise, et étant dans le champ de l'économie sociale et solidaire. [www.raccourci.org](http://www.raccourci.org)

composant LaBruyère<sup>3</sup>. Cette mutualisation est avant tout une mutualisation de moyens relative à la collocation dans des locaux partagés. Ce pôle organise enfin la maintenance de tout le matériel de la coopérative (camions, postes informatiques, petit matériel...). Deux personnes sont en charge de ce pôle.

- Le pôle comptabilité. Ce pôle règle les paiements des producteurs. Il est en lien étroit avec le pôle cogérance et la comptable (prestation extérieure). Un salarié est en charge de ce pôle.
- Le pôle cogérance. Il possède la responsabilité de la gestion de la coopérative. Il préside tous les conseils de coopération, il est en lien avec l'expert comptable, la comptable et le pôle comptabilité. Deux salariés sont en charge de ce pôle.
- Le pôle Krono(wo)man. Les plannings salariés et les calendriers de permanences des producteurs aux lieux de distributions sont réalisés au sein de ce pôle. Il prend en compte toutes les sollicitations extérieures faites à la coopérative. Un salarié est en charge de ce pôle.

En plus des pôles de spécialisation, le salarié anime une filière de production. Celles-ci sont au nombre de 7, mais 5 nécessitent la présence d'un ou de plusieurs salariés :

- Légumes (2 salariés)
- Fruits (3 salariés)
- Produits laitiers (1 salarié)
- Pain/Gourmand (1 salarié)
- Viande (1 salarié)

Pour résumer, le salarié à AlterConso est en charge d'un pôle de spécialisation et d'une filière de production.

Le graphique ci-dessous montre les imbrications entre les collègues, les pôles de spécialisation et les filières de production. Il montre également les rôles du salarié et les relations entre les pôles.

---

3 La fédération LaBruyère se compose de 3 structures (AlterConso, Croc-Éthic, Arbralégumes) et mutualise les locaux, les tournées et certains producteurs.

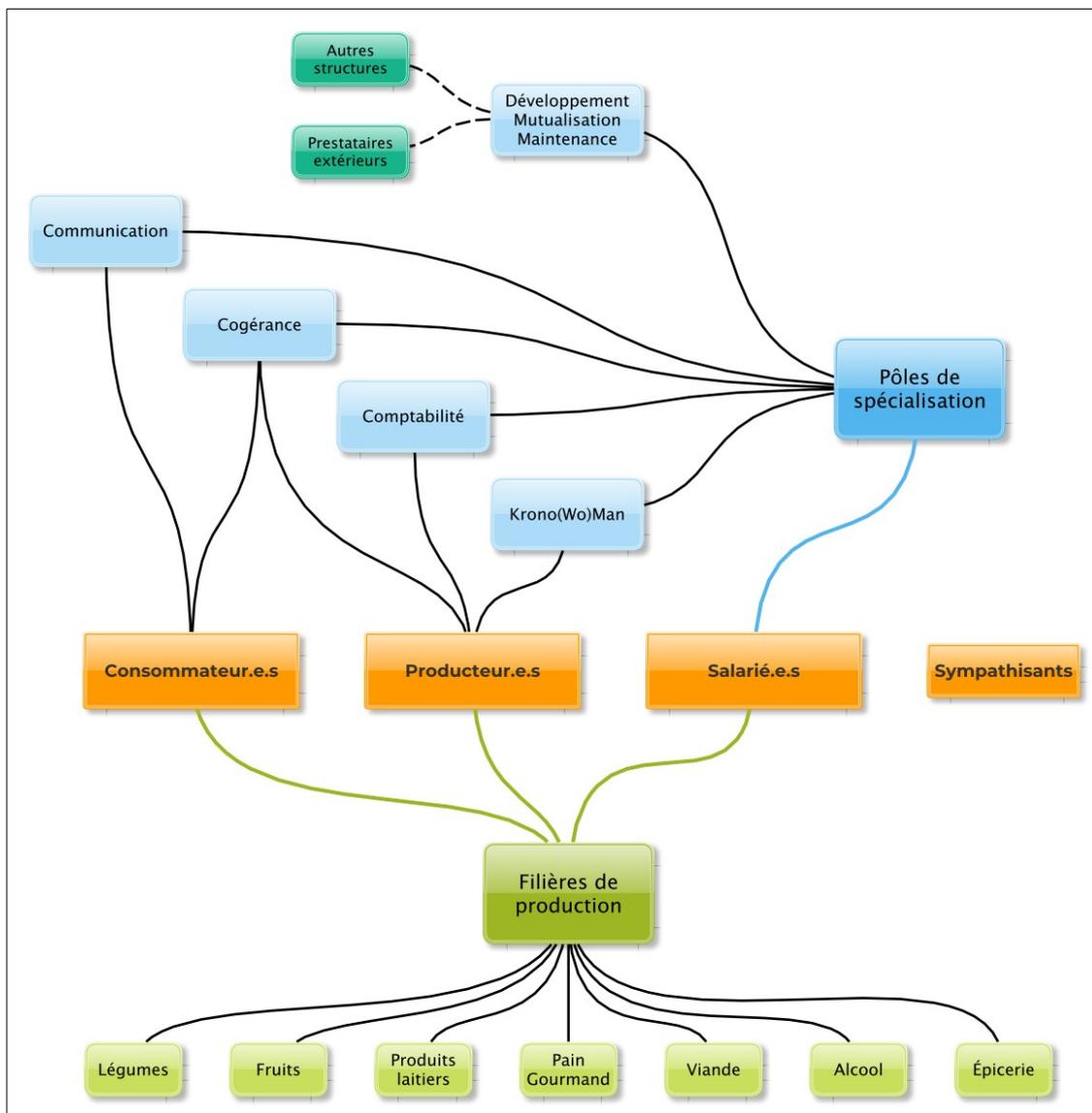


Figure 4 — Imbrication et relation collègues/pôles/filières

Source : auteur

### 4.3.3 La rotation des tâches comme modèle de formation permanente et l'égalité salariale comme une égalité de traitement.

Toutes les tâches décrites précédemment sont des tâches tournantes, c'est-à-dire que chacun des salariés sera à même d'effectuer de la comptabilité, de la communication, d'élaborer des plannings, de cogérer une entreprise, de maintenir le matériel de production, mais aussi de développer de meilleures connaissances sur la tenue de réunion, l'agriculture biologique, la gestion de projet...

Afin d'acquérir toutes ces compétences, des sessions de formation, parfois en externe, mais très souvent en interne, sont organisées. Des binômes sont mis en place sur les pôles et filières. À un rythme régulier (entre deux et trois ans), une des personnes du binôme laisse sa place à une autre pour qu'elle se forme à la tâche. Après avoir acquis et éventuellement amélioré certains outils, il devient alors « sachant » et peut transmettre son savoir au prochain. Ainsi, si le salarié reste suffisamment longtemps dans la coopérative, il aura acquis tous les savoir-faire dans l'organisation de la coopérative.

Au regard de cette polyvalence poussée, une égalité stricte des salaires est de mise. Il est en effet considéré que si tout le monde est capable de tout faire, alors tout le monde doit gagner le même salaire, quelle que soit son ancienneté.

\*\*\*

Dans cette deuxième partie, nous l'avons vu, l'organisation des tâches au sein de la coopérative AlterConso est complexe et multiple. Elle demande une polyvalence du salarié. Les tâches tournantes permettent néanmoins au salarié d'être acculturé à toutes les missions inhérentes au bon fonctionnement de la coopérative. AlterConso peut être considérée comme une communauté apprenante. Les formations entre membres lors de la passation des rôles dans les pôles ou les filières n'ont pas vocation à faire du salarié un expert, mais d'acquérir de meilleures connaissances dans tous les domaines. La rotation des tâches permet, elle, de ne pas compartimenter le savoir, mais d'améliorer les pratiques et les outils. Enfin, l'égalité salariale met sur un pied d'égalité tous les salariés, quelles que soient les tâches qu'il effectue, et quelle que soit l'ancienneté dans la coopérative.

# **Partie 3 : Illustrations de la dégénérescence et des moyens de lutter contre ses effets**

## **5 La fabrique du travail**

Trop souvent, l'organisation du travail dans les structures de l'économie sociale et solidaire n'est pas considérée et reste un impensé tant du point de vue organisationnel que sur le plan des conditions de travail (Combes-Joret et Lethielleux, 2018). Néanmoins, ces structures démocratiques ont toute latitude à organiser, modifier ou inventer de nouvelles formes organisationnelles, et dépasser les carcans de la division du travail. Malgré cela, elles se fondent pour la plupart dans une forme connue et éprouvée de l'organisation du travail et se confondent dans l'isomorphisme organisationnel (Coutrot, 2018).

Aussi nous avons vu plus haut qu'une structure qui se sclérose dans son organisation tend à se bureaucratiser et créer des postes et des personnes très spécialisées sur des tâches particulières, à générer des experts. Ce processus de spécialisation est un des composants de la dégénérescence. Nous allons voir dans cette partie comment la coopérative AlterConso s'est confrontée à la spécialisation dans son organisation.

### **5.1 Au commencement : le désir de travailler tous, moins et autrement**

Dès les premières lignes des statuts de la coopérative, l'objectif est clair : « Créer des emplois dans les champs de l'économie sociale et solidaire [...] par le partage du temps de travail au sein de la coopérative ». Il est donc question de travailler en partageant le temps de travail, de se garder du temps pour autre chose que le travail dans l'emploi. Les contrats de travail initiaux stipulent un temps de travail de 24 h pour tous, ce qui permet de créer 5,5 ETP en embauchant 8 personnes. Nous sommes donc ici dans

une volonté de porter le désir d'un travail partiel choisi (Michalon, Mylondo et Robin, 2013), ou tout du moins porté comme une volonté forte de partage du travail par tous.

Les emplois du temps sont donc conçus pour que les tâches logistiques et administratives soient faites par tous, en organisant une rotation. Concrètement, des plages horaires sur les plannings sont dédiées aux tâches à effectuer en plus du travail logistique. Il n'y est pas prévu de continuité de poste pour éviter la spécialisation. Une personne différente se retrouve donc sur chaque poste toutes les semaines. Cette rotation courte n'a pas que des avantages. Certes, elle évite la bureaucratisation et promeut l'autogestion, mais ne permet pas le suivi des dossiers avec les acteurs extérieurs à la coopérative. De plus, ces plages horaires se trouvent souvent trop courtes pour effectuer tout ce qui est nécessaire à la bonne marche de la coopérative.

## **5.2 Aligner désirs et réalités de terrain**

En plus d'être insuffisants, ces temps de travail hors logistique ne sont pas incarnés par l'ensemble des salariés, car pas clairement définis, et effectués de manière bénévole par certains salariés. Le premier changement structurel sur l'organisation du travail vient alors sur la quantification du temps passé en plus des temps prévus sur les plannings. Cela permet ainsi de légitimer les temps cachés, le temps des tâches « improductives ». Dans la comptabilisation de ces temps, on retrouve les temps de préparation et de présence à toutes les réunions (filiales de productions, ateliers de réflexions, assemblées générales...). On retrouve aussi toutes les présences nécessaires pour assurer la communication : présence sur les salons, les forums de rentrée, élaboration du journal « le caddie libéré », visites de fermes... Les temps nécessaires aux rapports avec la banque, dépôts de chèques, paiements des diverses charges....

Un choix doit alors se faire : soit ces tâches sont comptabilisées en heures supplémentaires, soit elles sont incluses dans un nouveau contrat de travail, augmentant le temps de travail effectif au sein de la coopérative, à salaire constant pour tous. C'est cette dernière option qui est choisie en 2009. Elle induit de fait la baisse du taux horaire. Le nouveau contrat de travail n'est plus de 24 h, mais de 25 h hebdomadaire. Un autre ajustement s'effectue en 2011, augmentant à nouveau le temps de travail, sans hausse

de salaire. Ainsi, entre 2009 et 2011, le temps de travail est passé de 24 h à 26,62 h et le taux horaire de 1,4 SMIC à 1,31 SMIC.

### **5.3 La spécialisation tournante**

Fin 2011, le constat est fait que la nouvelle organisation n'est pas satisfaisante, car pas suffisamment ambitieuse, et l'organisation du temps de travail hors logistique est réfléchi collectivement. Il s'agit de mettre en place des pôles de spécialisation. Ces derniers sont définis par un cadre strict quant à leur rôle et un temps alloué défini. Des binômes se créent et se positionnent sur les pôles. En revanche, il est organisé des temps de tuilage. Les six premiers mois sont dévolus à la mise en place d'outils. Au bout de six mois, une des deux personnes sort du pôle et une autre y rentre. Ainsi, la personne restante devient la tutrice de celle qui rentre, et ainsi de suite. Assez rapidement, ce qui se passe pour les pôles se met en place aussi pour les filières de production, sur les mêmes schémas de rotation semestrielle – avec la formation d'un sachant vers un apprenant, qui deviendra sachant à son tour. Cette organisation a le mérite d'être efficace grâce à un suivi régulier. Elle permet aussi de réfléchir à la mise en place d'outils pour faciliter le travail ainsi que la passation du pôle. Mais cette organisation finit par être plus chronophage, en incluant tous les travaux faits de manière hétérogène et bénévole. Le 1<sup>er</sup> janvier 2012, les salariés signent un avenant au contrat de travail stipulant 30 h de travail hebdomadaire et un taux horaire à 1,166 SMIC.

Cette organisation est toujours la même aujourd'hui, mais avec des temps de rotations plus longs. Ces rotations, initialement prévues après six mois d'expérimentation, paraissent trop courtes. Les premières rotations se font au bout d'un an, mais sur la base du volontariat. Ainsi les personnes souhaitant tourner sur les pôles ou sur les filières s'entendent pour effectuer ces rotations quand d'autres ne souhaitant pas changer d'affectations, restent parfois très longtemps sur un pôle ou une filière.

\*\*\*

Avant de continuer le propos, arrêtons-nous un moment sur les trois parties précédentes. À s'y méprendre, elles s'assimilent assez bien aux phénomènes décrits plus haut par Meister sur les phases de la dégénérescence (Meister, 1974). Dans un premier temps, la phase de création et d'euphorie, puis vient la phase de consolidation économique, et

enfin vient le temps de la spécialisation et de l'expertise. Néanmoins, nous allons voir maintenant les processus mis en place qui visent à contrer les effets de cette dégénérescence.

## **5.4 La politique de revalorisation salariale**

Toujours dans les statuts d'AlterConso, un des buts de la coopérative est de créer des emplois de qualité dans les champs de l'économie sociale et solidaire. Ce propos vient en écho à la volonté d'accessibilité des produits agricoles locaux et de la justesse des prix des produits issus des exploitations. Autrement dit, si l'on veut que les paysans vivent correctement de leur production et que leurs produits soient accessibles au plus grand nombre, il ne faudrait pas que cela se fasse au détriment des salariés. AlterConso souhaite donc sortir du salariat dans les champs de l'économie sociale et solidaire qui rime trop souvent avec précarité. Initialement, la notion d'emploi de qualité passait par un temps partiel et un salaire de 1,4 SMIC. Nous avons remarqué qu'au fil du temps, les temps de travail s'allongeaient et que le taux horaire diminuait.

À l'issue du travail de refonte de l'organisation du travail de 2011 et de la mise en place des pôles de spécialisation, une demande de revalorisation salariale s'est fait entendre au sein du collège salarié. Lors de l'assemblée générale de 2013, une motion fut votée dans le cadre d'orientations à moyen terme pour « revaloriser la rémunération des salariés ». Cette motion a recueilli 83,33 % des voix. L'année 2013 n'a pas permis de réaliser cet objectif, ni même d'en trouver les outils et les leviers nécessaires à sa mise en place. L'AG de 2014 réaffirma cette volonté d'augmentation des salaires. Le travail de revalorisation donna ses premiers effets à partir du mois d'avril 2015 et aujourd'hui le processus de revalorisation salarial continu, et le taux horaire est de 1,32 SMIC.

Il est important de remarquer 2 points. Le montant des salaires a toujours été constant. C'est en modulant le temps de travail que le taux horaire a évolué. La deuxième remarque porte sur l'égalité des salaires. Il n'a jamais été question de moduler les salaires en fonctions des tâches effectuées car les spécialisations étaient tournantes, nous l'avons vu plus haut. Il n'a jamais été question non plus d'octroyer des salaires différents en fonction de l'ancienneté. La politique salariale de la coopérative montre qu'à travail et responsabilités égaux, il n'y a pas lieu d'avoir un salaire différent,

considérant ainsi que « la hiérarchie à proscrire est d'abord celle des salaires » (Charmettant et al., 2015).

## 5.5 Les réunions d'organisation du travail

Outre l'égalité et la revalorisation salariale, l'équipe salariée a pris l'habitude, de manière régulière, de requestionner l'organisation du travail. Ainsi des réunions spécifiques ont été mises en place rapidement après le début du projet. Ces dernières visent à améliorer les conditions de travail, modifier des plannings, augmenter ou abaisser les temps de travail spécifiques, trouver des outils pour dés-intensifier les tâches, les rendre moins pénibles. Ces réunions sont des espaces d'incarnation du travail par les salariés.

*« La journée de travail à l'Usine [une journée de réflexion sur l'organisation du travail – NDA] : un espace de réflexivité sur notre organisation [...] Tout peut être remis en cause si ce besoin est exprimé, rendre possible le flux continu du quotidien, tout arrêter pour se poser et réfléchir. J'avais une perte de confiance dans le travail à ce moment-là, cette journée a consolidé en moi le sentiment de richesse de cette organisation. » (Juliette)*

*« Je pense que c'est sain pour remettre en question des routines qui peuvent s'imposer à tous par la force des choses, mais que certains peuvent mal vivre. C'est le moment de formaliser/conscientiser collectivement des dysfonctionnements ou des malfonctionnements. » (Yann)*

Néanmoins, l'organisation du travail est aussi incarnée par les salariés, surtout par les anciens salariés qui ont, pour certains, construits cette organisation au fil des années. Ces derniers voient les changements trop radicaux comme une « casse des acquis sociaux ». Ainsi même si ces réunions spécifiques peuvent se permettre de révolutionner l'organisation, elles se confrontent parfois à la difficulté de mise en place de ce qui y a été décidé.

*« [Ces réunions sont] bénéfiques, éprouvantes, obligatoires et difficiles à concrétiser sur le terrain » (Karim)*

*« Il y a aussi une certaine réalité qui est que ces moments ont beau être très forts, il n'est pas évident de mettre en place ce qui*

*a été décidé, de remettre en cause l'organisation historique d'alter » (Juliette)*

Ces réunions paraissent être des espaces rares de régulation, d'invention du travail dans un environnement contraint, en phase avec les réalités de terrain. Elles sont inscrites comme des points d'étapes réguliers sur la fabrique du travail, elles sont nécessaires à l'évolution permanente de l'organisation, un moyen d'améliorer en permanence les conditions de travail.

*« L'organisation va toujours continuer à évoluer les prochaines années, ce que j'ai ressenti quand je suis arrivé c'est qu'il y a une base très solide d'organisation, complexe sur certains aspects, nourrie par énormément de réflexion et d'évolution. Je pense que c'est comme tout, trouver le bon équilibre entre le développement et la maîtrise. » (Bob)*

*« notre organisation est, pour moi, un ordonnateur de sens, et une structure qui se veut autogestionnaire ne peut exister sans un espace "d'auto-reflexivité" sur son organisation » (Juliette).*

Aujourd'hui, ces réunions sont davantage planifiées qu'elles n'étaient spontanées à une époque de la structure. Elles ont pour la plupart été provoquées en réponse à une situation particulière (burn-out, tension dans l'équipe suite à un congé maladie longue durée, essoufflement dû à des dysfonctionnements...). Elles montrent cependant, même dans des situations parfois en tension, que les salariés sont tout à fait maître de leur organisation. La coopérative est ainsi rendue résiliente vis-à-vis de situations particulières, et les salariés s'émancipent par et vis-à-vis du travail (Hevin et Ruffier, 2019).

\*\*\*

Cette illustration du quotidien de la coopérative AlterConso montre comment les effets de la dégénérescence peuvent s'immiscer dans les interstices de l'organisation. Même si AlterConso a classiquement modifié son organisation pour penser devenir plus efficace vis-à-vis de contraintes extérieures, elle a montré les premiers signes de dégénérescence (Meister, 1974). Elle a su toutefois poser des gardes fous importants en instituant des tâches tournantes longues. Plus qu'une régénérescence (Cornforth, 1995), c'est surtout la place donnée aux salariés qui a permis d'incarner le travail

par le questionnement de son organisation, souvent perçue comme un impensé dans les organisations de l'ESS.

## **5.6 Le turn-over des salariés, ou comment transformer une menace en opportunité**

### **5.6.1 Le recrutement, un processus long et démocratique**

L'arrivée dans la coopérative se fait classiquement après une phase de recrutement relativement longue (environ deux mois). Un comité de recrutement est installé, généralement composé de deux salariés, d'un consommateur et d'un producteur. Il pilote le recrutement du début à la fin.

Le processus de recrutement se poursuit par la diffusion d'une offre d'emploi au sein des réseaux de la coopérative. Dans un premier cercle, ce sont les adhérents consommateurs, et les producteurs qui reçoivent l'annonce, en même temps qu'un deuxième cercle composé de structures amies qui compose le PTCE « Le Bol ». Un troisième cercle, plus institutionnel, est aussi sollicité et porte plus particulièrement sur l'emploi dans les secteurs de l'Économie sociale et solidaire (Auvergne-Rhône-Alpes Solidaire) ou sur le secteur agricole local (Cap Rural).

L'annonce prend la forme d'une fiche de poste exhaustive et des informations techniques de rémunération, de date de prise de poste, de modalité d'entrée dans la coopérative... (voir annexe). Cette annonce a peu évolué au fil du temps, la fiche de poste restant identique, seuls les informations techniques changent.

Après environ un mois de publication, toutes les candidatures reçues sont lues par le comité de recrutement. Une grille de notation est parfois utilisée pour objectiver les CV et lettres de motivation en fonction de critères présents sur l'offre d'emploi (Logistique, ESS/autogestion, gestion de pôle,

gestion de filière, gestion de projet)<sup>4</sup>. Seules une vingtaine de candidatures sont conservées et soumises à l'équipe salariée.

À l'issue d'une réunion d'équipe spécifique, huit candidatures sont retenues et convoquées à des entretiens d'embauche. Ces entretiens se font individuellement, entre les candidats et le comité de recrutement. À l'issue des huit entretiens, le comité de recrutement sélectionne de manière autonome et annonce son choix à l'équipe salariée. Cette dernière étape est relativement nouvelle dans son caractère d'autonomie. Auparavant, le comité de recrutement revenait proposer deux ou trois candidats à l'équipe salariée, et le choix final se faisait lors d'une réunion d'équipe. Ce choix n'était alors pas réellement collectif, mais reflétait essentiellement ce que le comité avait vu et entendu en entretien. Les salariés non présents lors des entretiens devaient alors prendre une décision en fonction de ce qu'ils n'avaient pas vécu. Ce qui générait une double frustration, d'un côté de ne pas avoir été présent à l'entretien et donc de ne pas pouvoir avoir plus de détails sur certains points, et de l'autre que les salariés recruteurs soient mal compris et pas en accord avec le choix des autres salariés.

### **5.6.2 Une identité véhiculée comme un étendard de l'autogestion**

L'offre d'emploi et la grille d'évaluation utilisée lors des entretiens sont assez significatives des compétences attendues du futur candidat. Des mots tels qu'économie sociale et solidaire, autogestion, équité des salaires, rotation des tâches, temps partiel... font écho à une identité forte de la coopérative. Les candidats prétendant au poste proposé sont donc, en principe, alignés avec les valeurs de la coopérative. C'est aussi sur ces critères qu'ils seront évalués (implication, responsabilité collective, salarié et artisan...). En plus d'être explicites dans l'offre d'emploi, les valeurs véhiculées implicitement par la coopérative sont nombreuses.

---

4 A l'issue du dernier recrutement, un brainstorming a été effectué pour préciser ces critères. De nouveaux items sont définis pour déterminer le « collègue idéal ». Dans ces nouveaux critères on peut trouver par exemple : « savoir s'inscrire dans un environnement convivial et accueillant », « ne pas être rebuté par l'administratif et l'ordinateur », « avoir des capacités physiques élevées (eu égard à la manutention durant toutes les journées) », « s'engager dans le projet AlterConso à minima à moyen terme (3 ans) », « être animé par une responsabilité collective qui fera que le salarié aura une logique d'artisan autant que de salarié. ' Nous sommes la coopérative '», « être autonome à court terme », « être débrouillard (notion de couteau suisse) », « savoir se gérer et gérer les situations en état de stress ou de crise »

Historiquement, AlterConso fait en effet figure de précurseur des systèmes de paniers de la région lyonnaise. En 2006, des AMAP existaient, mais pas de systèmes plus structurés impliquant des salariés autour d'échanges entre producteurs et consommateurs.

L'autonomie financière est aussi un critère d'identité forte. En ne dépendant d'aucune aide de la collectivité locale, la coopérative a réussi à montrer son indépendance financière, et donc politique.

L'essaimage du concept est aussi un critère de valeur. La coopérative ne souhaitant pas s'étendre et atteindre une hégémonie sur un ou plusieurs territoires, elle a préféré aider d'autres structures à se développer. Quant à la dimension écologique, AlterConso a fait le choix de privilégier une agriculture locale, paysanne et biologique.

Tous ces critères fondent l'identité implicite et explicite de la coopérative. Les membres des différents collèges portent cette identité : « nous sommes la coopérative ». L'embauche de nouveau salarié se fait sur ces bases identitaires politiques fortes. Les candidats sont conscients de cette dimension politique et sont évalués, entre autres, sur ces critères d'incarnation.

Les raisons pour lesquelles les salariés ont postulé sont bien à l'image de l'identité revendiquée.

*« Cette offre m'a tout de suite plu, car elle présentait des caractéristiques très intéressantes sur le temps de travail, les conditions de travail, le fonctionnement, le salaire... »*  
(Bob)

*« La première était clairement liée à l'organisation du travail : tout le monde fait tout ; tout le monde est payé pareil, je n'avais jamais vu ça auparavant [...] et cette simple raison m'a paru suffisante pour tenter ma chance, indépendamment des "missions" ou des "tâches" que le poste proposait. »* (Juliette)

*« Je cherchais à cette époque élargir le cadre de mon action politique notamment du point de vue écologique, en dehors de ma vie "privée". Travailler dans une structure qui promeut l'économie locale, la paysannerie et le bio pouvait*

*ouvrant mes horizons, en donnant une épaisseur collective à mes actes quotidiens. » (Juliette)*

*« le temps de travail partiel » (Yann)*

### **5.6.3 Un renouvellement des salariés important, mais hétérogène**

Depuis 2006, 26 personnes ont été embauchées par la coopérative, 13 hommes et 13 femmes. Il y a donc eu en moyenne 1,4 départ de salariés par an. L'effectif est constant depuis 2006 (8 salariés).

Les salariés restent en moyenne 4 ans et 3 mois, avec, considérons-le, un écart type important (3,9). En effet certains salariés sont restés très peu de temps (un an au minimum) alors que d'autres, encore présents aujourd'hui, sont membres fondateurs ou ont une ancienneté supérieure à 10 ans. Une des marques de l'hétérogénéité de l'ancienneté est genrée : les femmes restent en moyenne un peu moins de 3 ans, alors que les hommes près de 5 ans et demi (voir annexe). Bien que cette donnée soit intéressante et singulière, nous ne traiterons pas ici de cet écart. Nous nous contenterons de remarquer un fort turn-over général des salariés. La figure qui suit montre les anciennetés de chacun des salariés depuis le début de la coopérative.

### AlterConso – Turn-Over des salarié.e.s chargé.e.s de mission

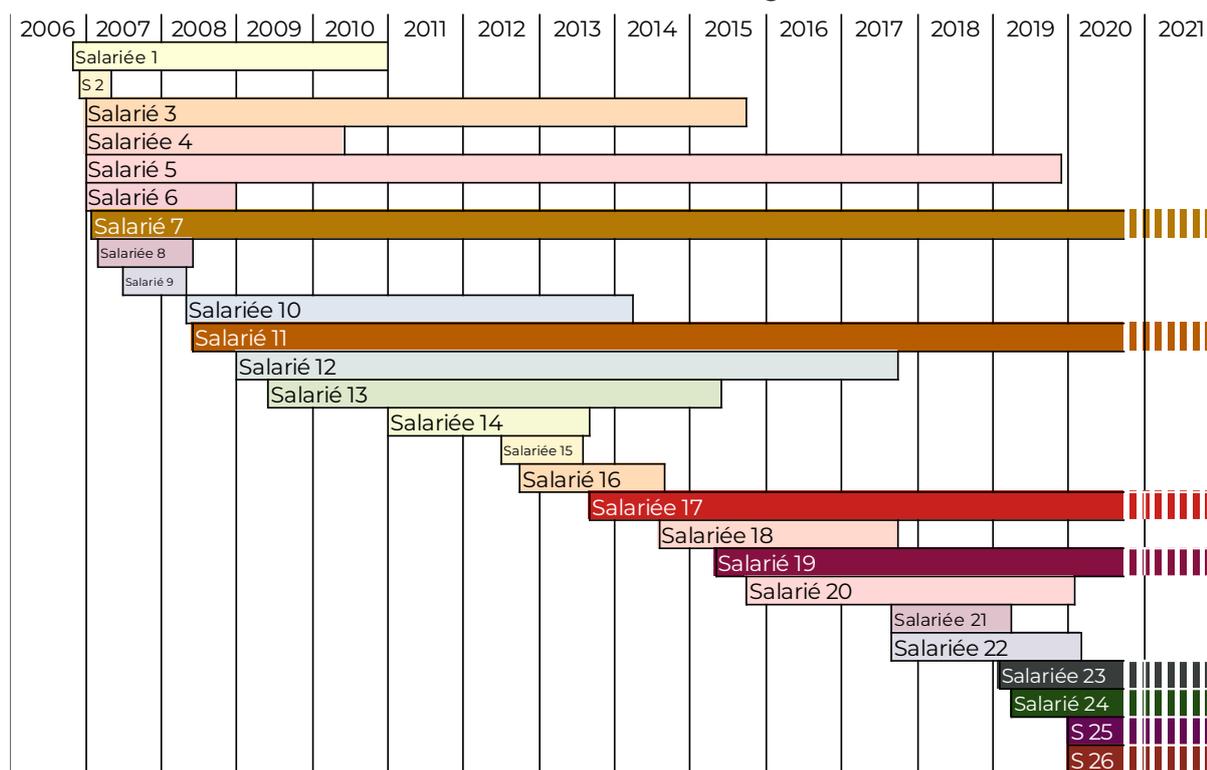


Figure 5— Répartition du turn-over de 2006 à 2020

Source : auteur

Comme le montre la figure ci-dessus, la fréquence de rotation des salariés est assez linéaire. Nous ne sommes pas en présence de renouvellement massif des salariés sur une période courte. Le renouvellement est régulier tout en gardant des « piliers », présents depuis longtemps.

\*\*\*

Les théories de Stryjan montrent comment il est important de constituer un corpus de membres pour lutter contre les effets de la dégénérescence (Stryjan, 1994). Le processus de recrutement et de l'acculturation est un levier primordial pour rendre les salariés fidèles, impliqués, mais aussi critiques de l'organisation. La sortie d'un membre constitue un marqueur pouvant alerter un dysfonctionnement. Cette constitution du corpus de membre est incarnée par AlterConso par le biais de l'offre d'emploi ambitieuse regroupant toutes les valeurs véhiculées par la coopérative.

En plus de cette constitution d'un processus d'identification, le turn-over constitue aussi un moyen de renouveler les effectifs et ainsi insuffler, non

pas un renouveau ou un nouveau souffle, mais bien une remise à niveau des idéaux autogestionnaires tels qu'ils étaient à l'initiative du projet.

Cette analyse semble, au prime abord, contre-intuitive. Le turn-over est généralement perçu comme un signe de mauvaise santé de l'entreprise, comme une désaffection de ses membres et la nécessité d'engager du temps de formation pour les nouveaux entrants.

La formation est indispensable mais, même si elle demande du temps à chaque recrutement, elle est continue, compte tenu de la rotation des tâches et des cycles de formation par binôme à AlterConso. De plus, la formation porte aussi sur les valeurs d'économie sociale et solidaire, et de coopérativisme autogestionnaire, ces notions permettant d'acquérir une vision critique sur le travail et la manière de se l'approprier. Le turn-over soutenu ici comme levier pour contrer la dégénérescence peut être considéré comme un *turn-over de valeurs*.

## **6 Éviter l'écueil des experts, invoquer le droit à l'inefficacité**

Le processus long du recrutement (voir plus haut) est dû, en partie, à la quantité de candidatures reçues. Durant le mois de diffusion de l'offre d'emploi, la coopérative reçoit entre 80 et 120 demandes. Il faut donc que l'équipe de recrutement lise, analyse et évalue toutes les candidatures. La masse induit un tri qualitatif fort et, force est de constater que peu de candidats retenus sont en dessous d'une qualification supérieure ou égale à bac plus cinq. Cette surqualification peut s'entendre dans la volonté des candidats de ne pas se confronter à l'emploi dans l'économie classique, mais de plutôt se tourner vers l'ESS, un emploi « qui a du sens ». De plus l'âge moyen d'entrée dans la coopérative est relativement jeune, et certains ont beaucoup appris à l'issue de leur cursus universitaire (savoirs froids), ce qui en fait des experts dans leur domaine. En revanche, ils arrivent à AlterConso avec très peu d'expérience de terrain où les tâches à effectuer sont multiples et variées.

Suite à la première phase de formation en immersion et en tuilage avec un autre salarié, le nouvel entrant va devoir acquérir un certain nombre d'informations en un temps réduit. Cette formation va montrer à voir la polyvalence nécessaire au poste de salarié. L'équipe salariée est consciente

que ce temps de formation n'est pas forcément suffisant, car trop court et trop dense.

*« C'est très dense, tu absorbes beaucoup d'informations les premières semaines et tu dois faire le tri en priorisant pour ne pas te perdre. Qu'est-ce que tu décides de maîtriser en premier ? Il y a forcément des choses que tu laisses de côté au début et tu ne sais pas toujours quoi, certaines choses que tu comprends, mais que tu seras obligé de reprendre 2-3-4 fois pour pouvoir l'intégrer. » (Bob)*

L'expertise acquise lors du cursus de formation universitaire va se confronter à la polyvalence du poste qui ne pourra s'acquérir que plus tard, lorsque le salarié se retrouvera en situation, sur le terrain. Cette phase est parfois mal vécue, car très solitaire sur certains aspects.

*« En revanche elle n'est pas sans mettre en péril l'aisance que l'on peut avoir au travail, notamment par le fait qu'en étant appelé à tout faire, on se retrouve, parfois un peu seul, à faire des choses pour lesquelles nous ne sommes pas formés, et pour lesquels le sentiment de compétence et de légitimité est totalement absent. » (Juliette)*

L'acquisition de cette polyvalence s'effectue donc dans une période plus ou moins longue selon les salariés, et ne permet pas de devenir expert sur toutes les tâches de la coopérative. Ainsi là où une entreprise « classique » qui diviserait les tâches et mettrait sur chaque poste des experts rendant à chaque fonction un taux d'efficacité important, AlterConso a choisi d'organiser une rotation des tâches dans une visée autogestionnaire perdant certes en efficacité, mais gagnant en émancipation des travailleurs. Ce droit à l'inefficacité (MyLondon, 2013) constitue un rempart à la spécialisation dans les tâches et à l'expertise des membres, ces derniers étant des facteurs identifiés de la possibilité de dégénérescence.

\*\*\*

Cette 3<sup>e</sup> partie montre les effets de la dégénérescence et surtout les moyens de la contrer par quelques exemples concrets. L'incarnation du travail et de comment l'organiser peut paraître une solution simple dans une visée émancipatrice, mais nous avons pu remarquer qu'elle n'était pas induite dans un processus régulier et qu'il fallait souvent la provoquer. Le turn-over, ici vu comme un moyen de contrer la dégénérescence et non comme une fin, montre aussi que les représentations que l'on a des

processus peuvent être trompeuses. Enfin, le droit à l'inefficacité limitant la spécialisation n'est pas perçu comme un frein ou un sabotage de la coopérative, mais bien comme un levier à la pérennité des valeurs autogestionnaires de la coopérative AlterConso.

Ces pratiques empiriques sont effectuées tout au long de la vie de la coopérative, elles n'ont pas été induites dans le projet initial. C'est là où l'on perçoit qu'AlterConso se définit comme un projet coopératif total, en perpétuel mouvement. Ses avancées organisationnelles étant basées sur la coopération plutôt que la collaboration (Laurent, 2018).

Le temps long montre aussi que le corpus de membres perpétuellement reconstruit au fil des recrutements forme de lui-même un « corps subjectif collectif » (Faure, 2020). Bien plus que « l'intelligence collective », le corps collectif subjectif s'appuie sur la coopération et la multiplication des « je peux » individuels en « nous pouvons » collectifs pour générer un « savoir tacite collectif » à l'épreuve du temps.

## 7 Conclusion

Ce texte de mémoire ambitionne d'apporter des pistes afin de contrer les effets de la dégénérescence des organisations, et en particulier des coopératives autogérées. Le processus de dégénérescence a été identifié et documenté par des sociologues, anthropologues, gestionnaires depuis le début du 19<sup>e</sup> siècle sous l'angle de l'inéluctabilité. Nous avons tenté d'apporter ici un regard critique sur ces anciennes théories maintes fois revisitées et d'apporter quelques contributions issues d'un travail anthropologique immersif long au sein de la coopérative AlterConso.

Dans la première partie, nous nous sommes concentrés sur la revue de littérature pour définir les termes de la problématique. Nous avons tout d'abord tenté de définir le principe organisationnel autogestionnaire à travers l'histoire, à travers différents auteurs définissant l'autogestion, et à travers de multiples expériences autogestionnaires à l'échelle de pays et d'organisations. Nous en avons gardé une définition qui nous paraissait être en phase avec le terrain étudié. Puis, le concept de dégénérescence a été défini. Après avoir introduit les principaux théoriciens, nous avons suivi l'évolution des critiques faite à ce concept à travers d'autres auteurs tout au long du 20<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours.

La deuxième partie a été consacrée à la présentation du terrain d'étude que constitue la coopérative AlterConso. Nous avons vu en détail les spécificités générales d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif et les spécificités particulières de la coopérative étudiée. Ainsi les rôles des salariés au sein d'AlterConso, l'absence de hiérarchie, la rotation des tâches et le caractère émancipatoire du travail ont, ici, été explicités.

La troisième partie montre au travers d'exemples concrets, le processus de dégénérescence au sein de la coopérative et les moyens mis en œuvre pour la contrer. Outre les pistes déjà évoquées par les auteurs préalablement cités, le texte tente de montrer qu'il existe d'autres moyens non encore documentés. Ainsi, l'incarnation de la fabrique du travail d'organisation, le turn-over de valeurs ou encore le droit à l'inefficacité sont montrés comme des moyens possibles pour contrer la dégénérescence.

La fabrique du travail d'organisation montre comment les salariés de la coopérative peuvent être maîtres de leur travail et remettre en question à

chaque instant la qualité, les conditions et l'organisation du travail qu'ils exercent, des espaces de régulations réguliers dévolus permettant une incarnation forte des décisions prises.

Le *turn-over de valeurs* montre lui qu'un renouvellement des salariés peut permettre une remise à niveau des idéaux qui ont initié le projet. C'est en partie grâce au processus d'identification et à la constitution d'un corpus de membres acculturés aux valeurs politiques et autogestionnaires de la coopérative que ce *turn-over de valeurs* peut prendre tout son sens.

Enfin, le droit à l'inefficacité permet de ne jamais être expert d'une tâche et donc ne pas se noyer dans des situations organisationnelles sclérosées ou bureaucratiques.

Ces trois items précédemment cités montrent les résultats de l'analyse faite sur la coopérative AlterConso. Ils ont en commun l'incarnation des salariés au sein de la coopérative qui favorise l'éveil démocratique que constitue l'autogestion au cœur d'une société coopérative d'intérêt collectif.

Les observations faites, ainsi que les résultats obtenus, encouragent des recherches supplémentaires dans le champ de la dégénérescence et des moyens de la contrer. En particulier dans le contexte de crise sanitaire que nous avons vécu lors de l'épidémie de la Covid-19. En effet la période de confinement de la population a été une expérimentation à taille réelle de la résilience de la coopérative. L'organisation du travail salarié a dû être repensé en grande partie en moins de 24 h, et de nombreuses réunions d'équipe ont été nécessaires à l'ajustement des décisions prises. Lors de ces réunions, les salariés avaient conscience de l'importance d'organiser la continuité alimentaire et d'écouler les produits des paysans de la coopérative. Ils avaient aussi conscience du risque qu'ils prenaient pour leur santé personnelle et celle leurs proches. Dès lors, les propositions ont très peu été débattues si un salarié s'opposait à sa mise en place. Cette « prise de décisions à la moindre contrainte » en plus d'être bienveillante, a été la manière la plus juste pour qu'aucun des salariés ne soit victime d'une oppression ou d'un accès d'autorité de la part d'un autre membre.

Néanmoins, ce mémoire n'a pas vocation à être un pamphlet ou un manuel de survie contre la dégénérescence. Toutes les organisations sont singulièrement différentes et les résultats présentés ici ne sauraient être

des réponses à des situations particulières. Ce texte montre la nécessité pour une structure de savoir requestionner régulièrement la posture qu'elle doit adopter vis-à-vis de ses valeurs, de l'environnement dans lequel elle évolue, entre le dogme et l'humain. Et ainsi, que certaines actions sont envisageables pour rendre pérenne une organisation autogestionnaire aux valeurs politiques fortes sans qu'elle ne sombre dans la bureaucratie la plus sclérosée ou qu'elles ne se fondent dans un environnement capitaliste en en singeant ses principes.

# Bibliographie

BONNAFOUS-BOUCHER M., RENDTORFF J., FREEMAN R.E., 2014, *La théorie des parties prenantes*, Paris, La Découverte (Repères).

BONNEMAIZON A., KARMOUNI H.E., MAIGNAN M., 2019, « Les visages de la démocratie dans les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) au prisme du concept d'indétermination démocratique », *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 35, 2, p. 50-76.

BOURDET A., GUILLERM Y., 1975, *Clefs pour l'autogestion*, Seghers, Paris, Seghers, 286 p.

CANIVENC S., 2009, « Autogestion et nouvelles formes organisationnelles dans la société de l'information, de la communication et du savoir », p. 676.

CARNEY B.M., GETZ I., DEMANGE O., 2012, *Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard.

CASTORIADIS C., 1979, *Le contenu du socialisme*, [Paris, Union générale d'éditions] (Socialisme ou barbarie), 441 p.

CHAMBOST, I., CLÉACH, O., LE ROULLEY, S., MOATTY, F., TIFFON, G. (dirs.), 2020, *L'autogestion à l'épreuve du travail: Quelle émancipation?*, Presses universitaires du Septentrion.

CHARMETTANT H., BOISSIN O., JUBAN J.-Y., MAGNE N., RENOU Y., 2015, « Les Scop: quels modèles d'entreprises? des entreprises modèles? », p. 101.

CLÉACH O., 2020, « Introduction. Le retour de l'autogestion: émancipation ou instrumentalisation? », dans CHAMBOST I., CLÉACH O., LE ROULLEY S., MOATTY F., TIFFON G. (dirs.), *L'autogestion à l'épreuve du travail*, Presses universitaires du Septentrion, p. 17-34.

COMBES-JORET M., LETHIELLEUX L., 2018, *IX. L'organisation du travail: l'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, EMS Editions.

CORNFORTH C., 1995, « Patterns of co-operative management: Beyond the degeneration thesis », *Economic and Industrial Democracy*, 16, p. 487-523.

COUTROT T., 2018, *Libérer le travail: pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Paris, Éditions du Seuil.

DÉRENS J.-A., SAMARY C., 2000, « Autogestion », dans *Les 100 Portes des Conflits Yougoslaves*, Éditions de l'Atelier (programme ReLIRE) (Points d'appui), p. 32-37.

DRAPERI J.-F., 2020, « Chapitre 4. Quelles autogestions coopératives ? », dans CHAMBOST I., CLÉACH O., LE ROULLEY S., MOATTY F., TIFFON G. (dirs.), *L'autogestion à l'épreuve du travail*, Presses universitaires du Septentrion, p. 83-102.

DUVERGER T., 2017, « Redécouvrir la source autogestionnaire de l'innovation sociale », *RECMA*, N° 346, 4, p. 101-108.

FAURE D., 2020, « Comment le collectif vient au corps: corps subjectif collectif et coopération », *Travailler*, n° 43, 1, p. 115-136.

GROUPE PICRI PAP S., 2016, « Les Scic, entreprises de demain », *RECMA*, N° 340, 2, p. 52-64.

HERRERA C.M., 2018, « Oligarchie, démocratie, transformation sociale. Robert Michels et au-delà », *Droits*, n° 68, 2, p. 141-160.

HEVIN S., RUFFIER C., 2019, « Alterconso ou le difficile travail de concrétisation d'une utopie », *Les mondes du travail*, 23.

LA CASINIÈRE N. DE, CHAMBAT G., CHAUNIER F.-X., ROMNÉE R., SIMÉON F., 2017, *De l'autogestion: théories et pratiques*.

LAURENT E., 2018, *L'impasse collaborative*, Editions les Liens qui Libèrent, 192 p.

MAIGNAN M., 2016, *La construction d'un prix juste au sein d'un système agro-alimentaire alternatif: le cas de la société coopérative d'intérêt collectif alter-Conso*, thesis, Theses.fr.

MAROUDAS L., RIZOPOULOS Y., 2014, « La question de la dégénérescence dans les coopératives de production », *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, 334, p. 70-84.

MAROUDAS L., RIZOPOULOS Y., 2017, « Coopératives de production: Agglomération et gouvernance élargie versus dégénérescence ? », p. 24 pages, pages 103-126.

MEISTER A., 1974, *La Participation dans les associations*, Paris, Éditions Économie et humanisme Éditions ouvrières (Collection Initiation sociologique).

MICHALON S., MYLONDO B., ROBIN L., 2013, *Non au temps plein subi!. Plaidoyer pour un droit au temps libéré*, Croquant (Editions du).

MICHELS R., 1910, *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie: Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*, Leipzig, Klinkhardt (Philosophisch-soziologische Bücherei), XIX, 401 p.

MYLONDO B., 2013, « Ménageons notre peine! », dans *L'antiproductivisme: un défi pour la gauche?*, Lyon, Parangon.

PRADES J., HEURTEUX PEYRÉGA C., 2013, *Comment résister au capitalisme?: tous en coopératives!*, Ed. le Vent se Lève (O rages!).

PROUDHON P.-J., 1838, *De la justice dans la révolution et dans l'Eglise: nouveaux principes de philosophie pratique adressés à son Eminence Monseigneur Mathieu, cardinal-archevêque de Besançon*, Libr. de Garnier, 556 p.

STRYJAN Y., 1994, « UNDERSTANDING COOPERATIVES: The Reproduction Perspective », *Annals of Public and Cooperative Economics*, 65, 1, p. 59-80.

# **ANNEXES**

**Questionnaire envoyé en Mai 2020 aux 7 salariés en poste et 3 qui ont quitté la coopérative.**

**Préambule :**

**Ce questionnaire servira à l'élaboration de mon mémoire qui portera sur l'organisation du travail dans la SCIC AlterConso.**

Les questions qui suivent sont toutes en rapport avec le travail salarié, c'est à dire en rapport aux tâches logistiques, au travail au sein des pôles, des filières, et des projets. Elles ont pour but d'éclairer comment vous vous situez dans l'organisation des tâches, le(s) rôle(s) de chacun.e. La vision que chacun.e a du travail et de son organisation.

Sentez vous libre de répondre et bien évidemment, aucune question n'est obligatoire et les éventuels extraits que j'utiliserai dans mon mémoire seront anonymisés.

Merci d'avance pour le temps passé à répondre à ces questions.  
C'est parti !

**Section 1 – Perception**

1. Représentation du fonctionnement d'AlterConso
  - Comment as-tu connu AlterConso? Par quels biais ? C'était quand ?
  - Qu'est ce qui t'as fait postuler?
  - Comment s'est passé l'entretien d'embauche ? Était-il représentatif de ce que tu imaginais à l'époque d'AlterConso ?
  - Avec du recul, quelles différences vois-tu entre la représentation que tu avais d'AlterConso et ce que tu vis aujourd'hui dans la coopérative ?

**Section 2 – Fonctionnement**

2. Fonctionnement de l'organisation du travail : rotation des tâches, prise de décisions.
  - Au bout de combien de temps as-tu été à l'aise avec l'organisation du travail à AlterConso ?
  - As-tu un exemple qui montre que tu as été à l'aise avec cette organisation du travail ? Ou au contraire, pas du tout à l'aise ?
  - Qu'est-ce qui aurait pu être utile pour te sentir à l'aise plus rapidement ?
  - Comment pourrais-tu qualifier l'organisation du travail à AlterConso
  - Te souviens-tu, et peux-tu raconter un moment clé pour toi à AlterConso ? (par exemple un moment de prise de décision ou de compréhension d'un mode de fonctionnement, ou autre)

**Section 3 – Salariat**

3. Perception de la coopérative
  - AlterConso met en avant des principes coopératifs, comment perçois-tu ces principes dans ton activité quotidienne ?
  - Y a-t-il des moment ou tu as trouvé que ces principes ont été moins suivis ?
  - Connais-tu des structures qui ressemblent à AlterConso ? Si oui lesquelles, et pourquoi elles t'y font penser ?

#### **Section 4 – Horoscope**

1. L'avenir d'AlterConso
  - Régulièrement, l'équipe salariée se repose la question de l'organisation du travail. Comment perçois-tu ces moments de réflexion collective ?
  - As-tu l'impression qu'ils participent au mode de fonctionnement de la coopérative, et si oui comment ?
  - As-tu des souvenirs ou l'organisation du travail a été un accélérateur ou un frein à ton équilibre ou ton bien être au travail ?
  - Comment vois-tu l'organisation du travail à AlterConso dans l'avenir (1 an, 5 ans, 10 ans...) ?
  - Comment te vois-tu dans la coopérative dans 1 an, 5 ans, 10 ans... ?

#### **Section 5 – état civil**

2. T'es qui en fait ?
  - Si certains témoignages sont utilisés dans le mémoire, alors ils seront tous sous un nom d'emprunt. Comment veux-tu t'appeler ?
  - T'as quel âge ?
  - Quelle est ta formation ? Ton expérience professionnelle ?
  - As-tu des engagements associatifs, politiques, religieux ?
  - Y a-t-il des choses que tu voudrais ajouter ?

**Merci pour tout, tu peux reprendre une activité normale.**

## Annexe 2 : le collègue idéal

### **Critères définis en équipe permettant d'aborder des thèmes en entretiens et de questionner les candidats sur ceux ci.**

#### *le collègue idéal devra :*

- savoir s'inscrire dans un environnement convivial et bienveillant (apéro possible le soir après la distribution)
- avoir des connaissances en informatiques
- ne pas être rebuté par l'administratif et l'ordinateur
- avoir des capacités physiques élevées (eu égard à la manutention durant toutes les journées)
- savoir conduire
- s'engager dans le projet alter conso a minima à moyen terme (3 ans)
- s'engager dans son travail avec autonomie et rigueur
- être animé par une responsabilité collective qui fera que le salarié aura une logique d'artisan autant que de salarié. « Nous sommes la coopérative »
- avoir une connaissance du réseau (facultatif)
- être curieux
- avoir un intérêt pour le monde paysan (facultatif)
- être autonome à court terme
- être animé d'un esprit collectif
- être débrouillard (notion de couteau suisse)
- avoir une bonne connaissance de lui
- et enfin savoir se gérer et gérer les situations en état de stress ou de crise

## Annexe 3 : offre d'emploi



### Offre d'emploi Travailleur/se coopératif-ve au sein de la S.C.I.C. Alter-Conso (système solidaire de circuit court alimentaire)

Durée et type de contrat : **C.D.I.**

Thématique : **circuit court / développement local**

Région : **Agglomération lyonnaise**

Siège social : **Décines-Charnieu (69)**

Type d'offre : **coopérateur-trice salarié-e**

Date de publication : **08 Novembre 2019**

Date limite de réponse : **29 novembre 2019, minuit**

Dates d'entretiens : **Les 9 et 10 décembre 2019**

Date de prise de poste : **Lundi 6 Janvier 2020**

AlterConso, Société Coopérative d'Intérêt Collectif, organise un système solidaire de distribution alimentaire entre une cinquantaine d'agriculteur-trice-s de la région lyonnaise et 800 adhérent-es consommateur-trice-s.

La structure fonctionne sur un mode coopératif basé sur des décisions démocratiques et une co-gestion / participation des différents acteur-trice-s.

L'équipe salariée est composée de 8 personnes dont les postes sont identiques, à temps partiel (30 h/ semaine) fortement polyvalents et ayant pour objectif pratique d'organiser la distribution des paniers de produits agricoles locaux.

Ainsi le-la salarié-e coopérateur-trice pourra tour à tour : animer des réunions avec un groupe d'agriculteurs, mettre à jour la base de données, conduire un camion, tenir un point de distribution, inventer des solutions logistiques, écrire un compte rendu d'AG, nettoyer des glacières, élaborer un profil de poste...

Il n'y a pas de hiérarchie entre les salarié-es. La co-responsabilité et l'autogestion sont au centre du fonctionnement de notre équipe.

#### MISSIONS :

Logistique et Manutention	Taches Administratives	Animation et gestion de projets
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Conduire</b> un camion léger</li><li>• <b>Récupérer</b> la marchandise chez les producteur-trice-s</li><li>• <b>Charger et décharger</b> des camions</li><li>• <b>Préparer les paniers</b> distribués aux adhérent-e-s</li><li>• Assurer l'<b>installation</b> des lieux de distribution, leur rangement et leur nettoyage.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Permanences téléphonique</b> et secrétariat</li><li>• Utilisation de la <b>base de données et</b> gestion quotidienne des adhérents</li><li>• Commandes et gestion de stocks</li><li>• <b>Comptabilité</b> de base</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Animer</b> les lieux de distribution</li><li>• Être en charge d'une filière <b>filière de production</b> (fruits, maraichage, élevage ...)</li><li>• Être en charge d'un <b>pôle de compétence</b> (Communication, développement, planning, gestion, compta...)</li><li>• Participer à l'élaboration collective des <b>projets</b> et en assurer le suivi</li><li>• <b>Sensibiliser les publics</b> aux engagements environnementaux et humains portés par la coopérative</li><li>• <b>Organiser les moments collectifs de décisions</b> (réunion d'équipe, conseil de coopération, AG...)</li></ul>

## PROFIL DU/DE LA CANDIDAT-E

Nous attendons d'un-e futur-e salarié-e de la coopérative qu'il ou elle :

- se sente en capacité d'**adaptation et d'initiative**.
- ait l'expérience et le goût du **travail en équipe** : écoute, recherche du consensus, partage des responsabilités.
- présente une **bonne aptitude à la manutention et au travail physique** (port de charges lourdes, maniement de diable, chargement et déchargement, installation de distributions etc).
- porte un engagement fort dans l'**économie sociale, solidaire et alternative**.
- ait des capacités d'animation et sache utiliser **son sens du relationnel** avec des interlocuteurs multiples et variés.
- présente des **capacités de synthèse et rédactionnelles**.
- ait de l'aisance dans le **maniement des chiffres**.
- soit sensible aux enjeux du **développement agricole** et aux **problématiques environnementales**.
- puisse justifier d'une **bonne maîtrise de l'outil informatique** (le poste nécessite une pratique quotidienne des traitements de textes, base de données, tableurs et logiciels participatifs, la connaissance des logiciels libres serait un plus)
- ait **impérativement le permis B** (conduite d'un camion léger environ 4 heures/ semaine)

**Ces connaissances seraient un plus** : agronomie, gestion, comptabilité, gestion de parc informatique, méthodologie de projet

## SALAIRE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

1696 € brut par mois à temps partiel (30h / semaine), mutuelle et prévoyance prises en charge à 100 % par la coopérative, 5 semaines de congés payés pendant les périodes de fermeture de la coopérative.

Le candidat peut être amené à travailler certains week-end : salons ou événements organisés par la coopérative (marché d'été ou d'hiver...).

*Exemple concret du fonctionnement hebdomadaire :*

- 25h : manutention + logistique générale

- 5h : gestion d'une filière de production (par exemple les éleveurs de la filière viande) + gestion pôle maintenance et entretien du matériel

**Prise de poste le Lundi 6 Janvier 2020**

## MODALITÉS DE CANDIDATURE :

CV (sans photo) et lettre de motivation en PDF sous forme **Nom Prénom CV.pdf** et **Nom Prénom LM.pdf** par courriel uniquement à : [candidature@alter-conso.org](mailto:candidature@alter-conso.org)

**Réponse au plus tard le 29 Novembre 2019, Minuit**



### Visualisation graphique du temps d'emploi des salariés dans la coopérative AlterConso

