

De l'autogestion en cuisine au GrEnADe :
Une tentative d'émancipation individuelle et collective dans
le travail

Marie Laurent

Mémoire de Master 2 Gestion des Organisations de l'ESS

Sous la direction d'Emilie Lanciano



Table des matières

Table des matières	2
Remerciements	4
Résumé	5
Introduction	6
I. L'émancipation dans l'autogestion, un cadre théorique complexe	9
I.1 Retour sur le terrain politique de l'autogestion : le travail et la démocratie	9
a. La domination et la hiérarchie : la mainmise du patronat	9
b. L'autogestion, un objet de débat politique moderne	13
I.2 L'autogestion : s'émanciper en dépassant les pratiques horizontales modernes de management	16
a. Pourquoi l'autogestion ?	16
b. Des pratiques de travail comme leviers émancipateurs	18
I.3 Eprouver et franchir une dégénérescence de l'autogestion au travail	20
a. Qu'est-ce que la dégénérescence autogestionnaire ?	20
b. Franchir la dégénérescence par les pratiques collectives	22
II. La cuisine comme lieu de l'exercice autogestionnaire : le cas du GrEnADe	25
II.1. D'un constat à une méthodologie d'enquête	25
a. La cuisine et la violence	25
b. Méthodologie d'enquête	27
II.2. La cuisine au Grenade ou Devenir sujet au sein d'un collectif	29
a. Faire selon l'intuition du collectif	30
b. La cuisine comme passion et comme éthique	32
c. L'autonomie individuelle encadrée dans une autonomie du collectif	34
d. De l'impression de pouvoir faire plusieurs métiers	36
II.3. Exercer l'activité déontique grâce à une éthique collective de délibération	38
a. Créer et décider librement en collectif de cuisinier·es	39

b. Des arènes de décisions démocratiques pour former un collectif qui s'émancipe	41
c. Prendre soin de soi, prendre soin de son collectif	44
III. La cuisine émancipatrice par l'exercice autogestionnaire : quels freins ?	46
III.1. Des freins propres au secteur de la restauration	46
a. Porter la pression de la rentabilité face à l'inflation et pot-crise sanitaire	46
b. Une compétence autogestionnaire qui se destine à des salarié·es qui veulent s'engager	47
c. L'autogestion, un horizon impossible de transformation du secteur	50
III.2. La question de la légitimité comme obstacle à l'émancipation	52
a. La difficulté de reconnaître ses compétences de cuisinier·es	52
b. Le manque de légitimité à gérer les conflits au sein du collectif	54
c. L'absence de sanction face aux dérives	56
III. 3. Des pistes de solutions collectives	59
a. Penser les mandats et la délégation	59
b. S'appuyer sur les apports externes selon une logique d'intercoopération	60
Conclusion	62
Bibliographie	64
Annexe 1 : Tableau des métiers les moins favorables au bien-être psychologique selon la Dares	67
Annexe 2 : Grille d'entretien	68
Annexe 3 : Grille de codage (thématiques, propriétés)	70
Annexe 4 : Exemple d'une fiche de poste cuisinier·e de 2021	71
Annexe 5 : Exemple de fiche recette technique Tarte Poire Chocolat	73

Remerciements

Ce projet d'étude n'aurait pu être rendu possible sans les conseils éclairés dont j'ai bénéficié au sein du Grenade. Ainsi je ne saurais débiter ces remerciements sans citer Elise, Julie, Dévina, Maïa et Marco, mes collègues d'une année très riche. Travailler à leur côté fut une expérience aussi enrichissante que joyeuse, la confiance qui m'a été octroyée dès le départ fut précieuse, leur présence aussi. Je les remercie pour leur bienveillance, leur sagacité, leur intelligence collective et l'intégration dont je fus l'objet tout au long de l'année dans les processus de réflexions stratégiques.

Par la suite, je tiens à remercier ma tutrice académique, Emilie Lanciano, pour son enthousiasme et son investissement durant les différentes phases de réalisation de cette recherche. Ses conseils avisés, déjà affinés par une recherche approfondie sur la gouvernance en autogestion, furent pour moi une source lumineuse.

Je remercie grandement mes camarades de Master, qui m'ont accompagné pendant deux années et sans qui je n'aurais pu vivre de si beaux moments de partage et de solidarité. J'espère à l'avenir avoir la chance d'être si bien entourée : je nomme les valeurs, l'enthousiasme, le dynamisme, l'implication et l'attention de cette promotion.

Pareillement, je tiens à remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique du Master d'Economie sociale et solidaire de Lyon 2. Nous avons eu la chance d'être entourée par des personnes à l'écoute, exigeantes dans le travail, pédagogues et passionnées. Les moments d'échange formels comme informels que nous avons passés ensemble resteront en ma mémoire. Je les remercie d'avoir notamment organisé le déplacement à Avignon pour la rencontre du Réseau Inter-universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire cette année.

Dans l'exercice qui est celui des remerciements, je souhaite faire la mention de mon plus fidèle ami, lecteur, correcteur : Ianto Tomczyk, qui apporte sa sensibilité et ses conseils depuis plusieurs années à mes écrits.

Résumé

Les objectifs de la présente recherche s'articulent autour de l'appropriation des pratiques autogestionnaires dans le secteur de la restauration, particulièrement par les cuisinier·es de l'entreprise dans laquelle j'ai effectué mon alternance : le GrEnADe. Le Grenade est un groupement sous forme de coopérative d'intérêt collectif (SCIC) qui réunit des entreprises coopératives (SCOP) portées par des idéaux politiques et sociaux de résilience, d'artisanat, de démocratie et d'écologie.

Nous proposons notamment d'identifier les éléments majeurs qui nous semblent concerner la logique émancipatrice et transformatrice de ces pratiques. Nous nous attarderons sur la naissance et la construction, étape par étape, d'un modèle aujourd'hui essaimé par le Grenade, en considérant la pluralité des points de vue des enquêté·es.

Nous questionnerons l'impossibilité de théoriser et circonscrire l'*autogestion* au travail, et analyserons la mise en place de pratiques autogestionnaires qui ne peuvent se répliquer totalement d'un restaurant à un autre.

En faisant état de ce qui est en terme de violence dans les cuisines traditionnelles, nous tenterons de comprendre où peuvent se situer les formes de violence dans une cuisine en autogestion. Nous interrogerons aussi l'idée de la compétence et verrons qu'elle se lie étroitement, dans les restaurants autogestionnaires au sein desquels nous mènerons notre enquête, à un rapport éthique au travail.

Finalement, notre enquête illustrera la dégénérescence attribuée aux pratiques autogestionnaires et apportera relief et nuances à des discours parfois très critiques. L'objectif sera l'identification de leviers pour une émancipation favorisée par l'autogestion.

Mots clés : démocratie au travail, autogestion, cuisine, violence, émancipation, autonomie, artisanat, sens au travail, règles, structure, tyrannie, résilience, compétence

Introduction

La Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail) a classé les métiers de l'hôtellerie et de la restauration parmi les dix métiers les moins favorables au bien-être psychologique, au même rang que les infirmiers ou les aides-soignants.¹

Rappelons ici la difficulté des contraintes posturales (posture debout, piétinements), l'interruption fréquente des tâches en cours, le travail répétitif et le port de charges lourdes.² L'une des spécificités du secteur est également le travail en horaires coupés, qui rend difficile l'équilibre entre les sphères de vie. Finalement, les modes de management sont parfois dénoncés comme maltraitants selon la presse.³ Parallèlement à ces risques psycho-sociaux est mise en évidence une forte division sexuée et ethnicisée du travail, avec une frontière difficilement franchissable entre la cuisine et la salle, et des conditions de salaires peu attrayantes (la part des salarié·es au salaire minimum était de l'ordre de 44% en 2021). Aujourd'hui, le secteur compte deux cent mille postes à pourvoir.

L'impact de la crise sanitaire n'a pas été négligeable, avec notamment l'alourdissement de la charge mentale des salarié·es due aux changements réguliers des protocoles à respecter en cuisine et en salle. L'organisation du travail s'est ainsi trouvée sujette à des modifications. S'est opérée une forte pression gouvernementale pour des négociations salariales (UMIH, Le Monde, Décembre 2021) et depuis janvier 2022 se met en place un calendrier de négociation sur les conditions de travail, discutant notamment le travail de nuit, en week-ends ou en coupure.

Alors, les difficultés à recruter obligent à trouver des compromis avec les salarié·es restant·es. Cependant, les négociations collectives portant sur l'amélioration des salaires ou des horaires en coupure ne sauraient suffire à l'identification de modèles organisationnels plus respectueux des sphères de vie et émancipateurs pour les travailleur·ses. En effet, reste la question du transfert de pouvoir décisionnel aux salarié·es, de l'autonomie dans le travail, c'est-à-dire de ce qu'on pourrait qualifier de *pouvoir d'agir*.

Pour l'instant, si se former et exercer en tant que cuisinier·ère est une épreuve qui peut se vivre de façon violente, elle se justifie par la qualité *de toute façon* éprouvante du métier. Il faut

¹ (Voir Annexe 1) Dares-Drees-DGAFP, enquête Conditions de travail/Risques psychosociaux, 2016

² BEQUE et al, « Contraintes physiques et intensité du travail », *SYNTHÈSE.STAT'*, n°24, 2019

³ ALINE et al, « Sexisme, harcèlement, agressions sexuelles en cuisine : cinq cheffes brisent l'omerta » dans *Le Monde*, 2020. (url : https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2020/11/13/sexisme-harcelement-agressions-sexuelles-en-cuisine-les-cheffes-brisent-l-omerta_6059538_4500055.html)

mériter sa place dans une brigade, *supporter* le rythme, les horaires, le sacrifice d'une vie hors professionnelle, *supporter* en somme les conditions de l'exercice d'un « métier passion »⁴.

C'est dans une dynamique plus globale de « rendre plus horizontales les pratiques de management » que fleurissent des pratiques *éthiques* et des modèles horizontaux. Peu à peu, on remplace la « hiérarchie » par la « gouvernance », et on propose de la *partager*.

Mais la cuisine semble être façonnée par une vision très hiérarchique (Laneyrie, 2023), encore peu ouverte à la réflexion sur les violences, encore machiste (Monchatre, 2022) et opérant une distinction genrée dans l'attribution des rôles. Considérant que le management dans la restauration est peu théorisé (seuls sont identifiés des modes de management ambigus⁵), donc peu amené au questionnement, il est peu enclin à la remise en question de son modèle. La restauration, et à plus forte raison la cuisine, se *fait* avant de se *penser*. En témoigne le peu de ressources disponibles sur la démocratie dans la cuisine, et la quasi absence de contenu de littérature au-delà de la hiérarchie et de la cuisine gastronomique.

Nous faisons ainsi l'hypothèse que la restauration est un secteur à priori assez à l'abri de ces mouvements et dynamiques qui proposent une transformation horizontale des organisations.

La mise en exergue de l'importance d'une organisation par et pour le collectif dans le métier de cuisinier·ère comme facteur de bien-être au travail sera l'un des objectifs de cette étude, de façon complémentaire aux recherches déjà poursuivies en psychologie du travail (Elsa Laneyrie), sociologie des organisations (Sylvie Monchatre) et psychodynamique du travail (Christophe Dejours, Pascale Molinier).

Du côté des études déjà menées sur les pratiques autogestionnaires dans le travail, nous verrons que celles-ci ont très peu été menées sur des terrains où les métiers sont manuels. Ainsi, si l'on décrit des formes d'autogestion dans des structures de fonctions supports⁶, nous proposons dans cette étude d'apporter une analyse complémentaire aux travaux déjà menés.

Nous nous intéresserons dans cette recherche à la possibilité d'une coopération et d'une émancipation des travailleur·ses par la mise en place de pratiques autogestionnaires dans les restaurants du Grenade. Nous proposons de questionner et de porter un regard analytique sur ces mêmes pratiques, en nous intéressant particulièrement à la cuisine.

Au-delà de la cuisine comme *résultat* (celui de la gastronomie, avec ses produits, son dressage, son prestige), nous tenterons de remettre l'activité au coeur d'un travail manuel, créatif et

⁴ Terme employé par Elsa Laneyrie, maîtresse de conférence en psychologie du travail au Greps, à l'Université Lyon 2

⁵ DESRUMAUX, Pascale, *Le harcèlement moral au travail : réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*, 2011

⁶ Voir, à titre d'exemple récent : HEVIN, Samuel, *Contre la dégénérescence dans les coopératives autogérées*, 2020

complexe, porté par des individus au sein d'un collectif. Nous proposons à notre lecteur·ice la problématisation suivante :

En quoi l'appropriation des pratiques autogestionnaires par les cuisinier·es du Grenade peut-elle être vectrice d'émancipation ?

Nous allons nous pencher sur la possibilité qu'offre l'autogestion au Grenade pour renouer avec la créativité en cuisine, avec une vision collective du travail et pour favoriser un sentiment de pouvoir d'action et de cohérence éthique dans le travail. Cette problématisation va nous conduire à analyser la place de l'autogestion dans l'émancipation des travailleur·ses et dans la mise en place de formes d'égalités *au travail*. Mon travail d'enquête au sein des restaurants du Grenade sera le terrain empirique de notre recherche. Nous allons tenter de penser le renversement du rapport de forces entre employeur·ses et salarié·es à la lumière du modèle de ces restaurants.

Dans une première partie, nous aborderons l'émergence et les prétentions du mouvement autogestionnaire en France depuis les années soixante-dix, les critiques qui lui sont faites et l'impossibilité de formaliser une théorie autogestionnaire car, nous le verrons, l'autogestion est l'exercice même de la liberté de choix et de pratiques, et ne peut ainsi pas prendre de forme figée. Cela imposera de revenir sur la définition des termes et des grands principes autogestionnaires, et d'amorcer l'idée du paradoxe autogestionnaire.

Dans une seconde partie, nous reviendrons sur le secteur de la restauration comme inscrit dans une histoire de la violence en cuisine afin de parvenir à notre méthodologie d'enquête au sein des restaurants du Grenade, portés par une volonté politique d'*aller-contre* le modèle dominant en cuisine. Nous explorerons les pratiques autogestionnaires existantes et interrogerons l'émancipation des cuisinier·es qu'elles permettent. Précisément, nous étudierons *quelle vision de l'émancipation* est portée par les personnes interrogées.

Finalement, nous identifierons des manquements et freins à l'émancipation par les pratiques autogestionnaires en cuisine au Grenade, qui seront autant d'illustrations des *paradoxes de l'autogestion*, et proposerons des pistes de solutions collectives.

I. L'émancipation dans l'autogestion, un cadre théorique complexe

L'objectif de cette première partie sera de présenter le parcours d'une idée de l'autogestion depuis les années soixante-dix, en interrogeant son évolution et sa traduction *en pratique*. Pour comprendre cette idée commune de l'autogestion, il conviendra de débiter par le contexte politique qui a porté son émergence : un renversement des rapports de forces entre employeurs et salarié·es.

Ainsi, et nous allons l'affiner au fur et à mesure de cette exploration théorique et littéraire de l'autogestion, de l'émancipation et de la démocratie dans le travail, il convient d'annoncer dès à présent l'un des postulats majeurs de cette recherche : le travail occupe une place centrale dans la vie et la réalisation des aspirations des travailleur·ses. Il est le lieu d'une possible émancipation autant que de l'exercice de la domination : il est le lieu de la réalisation du politique.

Penser l'émancipation dans le travail supposera de convoquer des théories déjà menées par, notamment, des chercheurs en psychodynamique du travail, en psychologie et sociologie du travail. Nous proposons d'éclairer et de clarifier notre vision des concepts principaux de cette recherche en revenant tout d'abord sur la dynamique politique de la démocratie dans le travail, qui nous conduira aux pratiques autogestionnaires historiques et modernes.

I.1 Retour sur le terrain politique de l'autogestion : le travail et la démocratie

Nous allons tenter ici de montrer le lien nécessaire, presque symbiotique, qui demeure entre une organisation du travail politisée et une progression de la démocratie en entreprise. C'est cette organisation du travail questionnée par les travailleur·ses dans le cadre d'une réflexion sur les institutions qui nous conduira à considérer les pratiques autogestionnaires.

L'organisation du travail se réfère dans le cadre de cette recherche à la hiérarchie, la manière de penser la gouvernance, celle de gouverner dans l'entreprise, de se répartir les missions, et par conséquent au degré d'autonomie et de responsabilité entre les travailleur·ses. C'est, notamment, le système des rapports de subordination entre elles et eux.

a. La domination et la hiérarchie : la mainmise du patronat

Partons du constat, de la réflexion proposée par Rémi Jardat dans une publication de 2012 : « *La question de la démocratie en entreprise est névralgique dans la mesure où elle soulève une série d'interrogations de bon sens exclues du champ de l'étude des organisations par les bouclages*

théorie-pratique dominants : à partir du moment où ceux qui travaillent dans l'entreprise sont en même temps les citoyens (ou les sujets) d'un régime politique, comment peut-on imaginer un seul instant que l'idée qu'ils se font des rapports de pouvoir dans la société politique n'ait pas d'influence sur leur perception des rapports de pouvoir en entreprise ? »⁷.

Plus loin, il indique que « *si les pratiques de démocratie d'entreprise ne sont majoritairement pas mises en œuvre, alors que nos sociétés approuvent massivement la démocratie comme forme politique, n'est-ce pas parce que le terrain est occupé par des théories qui évident la pensée sur l'entreprise de toute dimension politique ?* »

Pour comprendre cet *évidement*, les travaux de Christophe Dejours nous offrent un éclairage. Il transmet que cet impensé - le rapport entre travail et démocratie, la centralité politique du travail - s'explique par plusieurs dynamiques. Premièrement, il convient de revenir aux débuts de l'industrialisation, où « *la dureté des rapports de domination dans le travail est effarante.* »⁸

C'est ainsi que le travail est « *le théâtre par excellence de la domination, de la violence, de l'injustice.* » Alors, que ce soit les travaux de Marx ou Engels (en Angleterre) ou Villermé (en France), va apparaître dans les enquêtes ouvrières l'*absolu impératif* d'abattre la domination patronale, et sa complicité avec l'Etat. Cet abatement serait le début d'un travail plus juste, plus digne. La pensée de la domination n'est pas celle du travail lui-même. Pour Dejours, le mouvement ouvrier laisse impensée l'organisation du travail en dehors du pouvoir et de la domination capitaliste.

Il nous semblerait, à ce stade, que nous ne pouvons en effet pas considérer l'organisation du travail en tant que tel, c'est-à-dire en l'*absolutisant*, dans une forme de *toutes choses égales par ailleurs*. Pour cause, Dejours exprime que « *toutes les formes d'organisation du travail pensées par le patronat sont indissociables d'une préoccupation de la domination* ».⁹ Notamment, il rappelle que le travail de Taylor¹⁰ est celui de l'exercice du pouvoir (entendu au sens de domination) à l'intérieur de l'entreprise, et cela part d'un objectif de forcer l'obéissance et de maximiser le rendement. L'idée ici, c'est celle de la dissymétrie entre les ouvrier·es qui ne pensent pas le travail, et le patronat qui tente d'en dessiner les contours pour le maîtriser. C'est dire que la domination apparaît *dans* le travail, mais également *par* le travail. « *Il ne s'agit pas seulement de dominer le monde du travail, mais aussi de transformer le travail pour dominer le monde social.* » (p.29) Les

⁷ JARDAT, Rémi, « De la démocratie en entreprise » dans la Revue française de gestion n°228-229, 2012

⁸ DEJOURS, Christophe (entretien, propos recueillis par Simon Cottin-Marx et Stéphane Le Lay), « Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif » dans Mouvements n°106, 2021/2, p. 28.

⁹ *Ibid.* p.28

¹⁰TAYLOR, Frederic Winslow, Principles of scientific management, 1911. Taylor propose un découpage par segment de l'activité de travail avec une surveillance sur chacun de ces segments.

différentes formes d'organisation du travail connues et qui se sont succédé sont ainsi des pensées de la domination. Pour lui, il y a deux types de rationalités dans toute organisation du travail : celle *instrumentale* (la division des tâches en vue d'optimiser l'efficacité) et celle *stratégique* (qui traite des rapports de domination au sein de la hiérarchie).

Mais également, la pensée de l'organisation du travail souffre de ce qu'elle n'est pas prioritaire vis-à-vis de l'amélioration des conditions de travail, pour une augmentation du salaire. On pense notamment à la lutte pour la réduction de la journée de travail, contre le travail des enfants, etc. C'est un combat, des avancées qui appartiennent au champ du rapport individuel au travail, du bien-être du ou de la travailleur·se, ce n'est pas la naissance d'une théorie de la coopération. Ce sont précisément ces rapports individuels au travail qui ont relevé d'une forte responsabilité politique du prolétariat. Il indique que « *Les gens croient que l'organisation du travail, c'est une affaire de sciences. Et ils ratent le rendez-vous avec le fait que l'organisation du travail constitue une stratégie politique.* »¹¹ Il insiste sur l'importance d'analyser le travail par le bas pour en comprendre les incidences politiques. Les mouvements ouvriers, selon lui, servent à construire un rapport de force avec l'Etat, non pas à penser une nouvelle organisation du travail.

Ici, nous comprenons donc certaines des raisons qui ont eu pour effet de focaliser la dynamique autogestionnaire autour de la fin d'une domination permise par un positionnement hiérarchique des travailleur·ses, sans proposer une théorie sur une nouvelle organisation du travail.¹²

En 2013, Timothée Duverger nous propose un « discours croisé d'André Gorz et de Cornelius Castoriadis » publié dans les presses de Sciences Po.¹³ Revenant sur le « choc culturel » de mai soixante-huit, il rappelle qu'en France, une attitude hypercritique domine alors et la théorie se constitue comme une arme.¹⁴ C'est le « couple antitotalitarisme-autogestion » qui fait suite à la gauche non communiste d'après guerre et qui se nourrit des critiques contre le socialisme et d'une démocratie radicale comme projet de transformation sociale qui va tenir le rôle majeur dans la promotion d'une autogestion plurielle.

¹¹ DEJOURS, Christophe, *op. cit.*, p. 30

¹² Voir également : COMBES-JORET, Monique et LETHIELLEUX, Laetitia, « L'organisation du travail : l'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire », dans *GESS. Gestion des entreprises sociales et solidaires*, 2018, p. 187-202.

¹³ DUVERGER, Timothée, « Ecologie et autogestion dans les années 1970 », dans *Ecologie et Politique* N°46, 2013, p. 139 à 148.

¹⁴ DELANNOI, Gilles, *Les années utopiques, 1968-1978*, La Découverte, 1990, p. 9

L'autogestion politique, c'est « la radicalité de l'ambition, qui se veut héritière du projet révolutionnaire de libération humaine; le réalisme *pratique* de la démarche et le refus de séparer les moyens et les fins, la *voie* et l'*issue*. »¹⁵

Héritiers de la pensée marxiste (bien que Castoriadis rompra avec celle-ci dans *Une société à la dérive. Entretiens et débats, 1974*) et porteurs de l'empreinte laissée par la seconde guerre mondiale, Gorz et Castoriadis participent de la critique de l'hétéronomie-aliénation de la société moderne par le capitalisme. Celui-ci est le point de convergence des « mythes positivistes d'un sujet tout-puissant et d'un monde intégralement rationnel »¹⁶ tandis que le communisme est « la courroie de transmission dans le monde ouvrier au productivisme capitaliste. »¹⁷

Rompre avec la rationalité économique, réinsérer l'économie dans la biosphère ainsi que le proposera plus tard Nicholas Georgescu-Roegen¹⁸, c'est déjà une forte base politique. Pour combattre la bureaucratie, le *techno-fascisme*¹⁹, la destruction des capacités autonomes au profit de la division capitaliste du travail²⁰, il faut s'attaquer aux institutions de cette bureaucratie. Pour Castoriadis, « un système hiérarchique est basé sur la concurrence des individus et la lutte de tous contre tous »²¹.

L'autogestion, ce serait une autonomie de soi à soi couplée à une forme de responsabilité par rapport à l'autre²². C'est une auto-institution permanente et explicite de la société, permanente ne signifiant pas qu'elle soit figée. Nous avons trois temps de l'histoire autogestionnaire à distinguer²³. Le premier est l'apparition du terme vers 1950, se référant à l'expérience yougoslave. Le second est son *âge d'or* dans les années 70, et finalement sa marginalisation à partir des années 80. Ainsi, l'autogestion se promet d'abord comme une voie alternative pour la gauche au *socialisme réel*.

En 1974, Cornélius Castoriadis nous propose une définition de l'autogestion : « *L'autogestion est un système au sein duquel 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*

¹⁵ GEORGI, Franck, « Construire l'autogestion » dans *Autogestion, la dernière utopie?*, 2003, p.17.

¹⁶ CASTORIADIS, Cornélius, « Les significations imaginaires », dans *Une société à la dérive. Entretiens et débats, 1974-1975*, 2011, p.111.

¹⁷ CASTORIADIS, Cornélius, « La question de l'histoire du mouvement ouvrier » dans *L'expérience du mouvement ouvrier. Comment lutter*, 1974, p.111.

¹⁸ GEORGESCU-ROEGEN, Nicholas, *La décroissance. Entropie, écologie, économie*, 1995.

¹⁹ GORZ, André, *Écologie et politique*, 1978, p.27

²⁰ *Ibid.* p.44.

²¹ CASTORIADIS, Cornélius, « Autogestion et hiérarchie », dans *Le contenu du socialisme*, p. 319

²² CASTORIADIS, Cornélius, « S'il est possible de créer une nouvelle forme de société », p.188.

²³ GEORGI, Franck, « Le moment autogestionnaire des socialistes français » dans *Le socialisme à l'épreuve du capitalisme*, 2012.

*accomplissent une activité décident collectivement ce qu'ils ont à faire et comment le faire. »*²⁴ L'autogestion recoupe l'étymologie du mot *autonomie* - avec *auto* du grec « soi-même » et *nomos* « loi » - et *gestion*, et renvoie à la capacité d'édicter et de suivre ses propres lois, d'être « *auteur de sa propre loi explicitement et, tant que faire se peut, lucidement.* »²⁵ Penser l'autogestion, c'est construire une organisation au sein de laquelle les décisions prises sont tout à fait réversibles, et les ressorts des décisions sont dévoilés. Contrer la servitude serait alors favoriser une coopération entre celles et ceux qui ont un savoir-compétence, et celles et ceux qui assument le travail productif.

Comprenons ainsi les acceptions en concurrence autour de la visée du mouvement autogestionnaire. Nocenti (2020)²⁶ nous invite à considérer un pôle moderniste, qui se focalise effectivement sur la participation des travailleur·ses en entreprise, parallèle à deux pôles (*social-dirigiste* et *conseilliste*) qui, à défaut de remettre en question l'autogestion dans la gestion des entreprises, appréhendent davantage l'autogestion d'un point de vue institutionnel (à l'échelle nationale), notamment dans le rapport à l'Etat²⁷.

Ces acceptions vont nous permettre d'appréhender un rapport éthique de cohérence qui est à l'oeuvre dans les organisations en autogestion : il s'agit de ne pas séparer la sphère de la vie privée et professionnelle comme deux mondes qui ne communiqueraient pas entre eux, et entre lesquels aucune perméabilité ne saurait demeurer. Si la démocratie progresse, si les droits et les institutions évoluent, une organisation du travail soumise à des normes de domination ne peut perdurer sans remise en question. Il est question des possibles dialogues et *transferts* qui pourraient s'opérer entre des organisations qui décident de s'auto-organiser et la société qui les abrite.

Ayant démontré que l'autogestion, qu'elle soit dans le travail ou vis-à-vis des institutions, s'érige en outil de lutte contre la servitude volontaire, il nous apparaît désormais important de présenter les débats modernes autour de la dynamique autogestionnaire dans le travail.

b. L'autogestion, un objet de débat politique moderne

²⁴ CASTORIADIS Cornélius, « Autogestion et hiérarchie » dans *Le contenu du socialisme*, 1974 p. 312.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ NOCENTI, Brice « Entre managérialisme de gauche et critique du pouvoir gestionnaire », dans *L'autogestion à l'épreuve du travail. Quelle émancipation ?*, 2020.

²⁷ Si l'histoire des mouvements autogestionnaires semble importante à évoquer, nous décidons de ne pas nous concentrer sur cette distinction dans le cadre de cette recherche, car nous nous focalisons sur l'autogestion en situation de travail.

En 2001, Patrick Viveret²⁸ nous indique que « le mot autogestion a disparu du langage politique ». Vingt ans plus tard, il ne nous semble pas qu'il soit réellement de retour. Mais si le mot *autogestion* n'apparaît pas sur la scène publique, les idées de démocratie participative et représentative occupent quant-à-elle un espace qui ne cesse de grandir. Alors l'autogestion serait une idée latente, *disparition créative*. Il s'agirait de dire que l'autogestion connaît un maintien de sa vitalité souterraine depuis son succès dans les années soixante-dix, bien que le terme - et donc l'idée, en sa surface, en ce qu'elle peut être appréhendée par le langage - a connu une banalisation. Viveret nous invite à comprendre que cette banalisation tient notamment d'un abandon du terme dans la sphère politique, notamment après l'élection de François Mitterrand en 1981 et de l'abandon du projet par la centrale syndicale.

En parallèle, le courant autogestionnaire semble avoir perdu pour lui sa logique *transformatrice*, et cela notamment en raison de la montée du capitalisme mû par une énergie de « domination à coups de dérégulation et d'élimination des acteurs les plus faibles » à partir des années quatre-vingt. Il faut alors penser à la question de la participation démocratique, et du refus de la marchandisation de tous les rapports sociaux.

Finalement, pour Viveret, la participation qui fait la qualité démocratique est un objectif mondial qui doit passer en lieu premier par une « exigence interne aux mouvements qui la proclament ». L'autogestion doit servir une régulation qui permet la démocratie, une démocratie vue comme un ensemble de prises de décisions au niveau le plus proche des individus concernés mais qui intègrent la dimension d'appartenance à un *tout*.

Dépassant le stade conceptuel, il faut des mesures et des exigences à défendre sur le terrain politique. Castoriadis propose l'égalité des salaires et des temps de travail, une égalité dans le pouvoir grâce à des unités décentralisées et l'opération de l'« inversion des outils » expliquée par Gorz. Cela signifie une évolution de la technique pour rendre service à la liberté et la créativité des personnes. Castoriadis perçoit aussi l'essoufflement de l'élan utopique de l'autogestion de mai soixante-huit, et propose de penser l'autonomie désirée comme encastrement et aspect d'un mode de vie plus désirable. Les transformations à l'œuvre grâce aux mobilisations du prolétariat, des femmes, de la jeunesse et des écologistes volent pour lui vers un même idéal.²⁹

Nous proposons maintenant de présenter les arguments de Florian Gulli³⁰, enseignant en philosophie et membre de l'équipe de la rédaction de *La revue du projet* contre la possibilité d'une pérennité et diffusion des pratiques autogestionnaires. Il refuse l'explication du recul de

²⁸ VIVERET Patrick, « L'autogestion : un mort bien vivant ! », *Mouvements*, 2001/5 (no18), p. 38-43.

²⁹ CASTORIADIS, Cornélius, « La question de l'histoire du mouvement ouvrier » dans *L'expérience du mouvement ouvrier. Comment lutter*, 1974, p.95. et « Les significations imaginaires », *op. cit.*, p. 117.

³⁰ GULLI Florian, « Que faire de l'autogestion ? », *Mouvements*, 2015/4 (n° 84), p. 163-171.

l'autogestion par des circonstances historiques ou des effets de mode, en particulier des effets de langage. Il nous invite à penser l'idée d'autogestion comme trop faible pour survivre. Faible théoriquement : dépourvue de modèle d'organisation du travail et de perspective stratégique. Pour lui, la logique concurrentielle de marché détermine la gestion du travail, et cette logique ne peut être autogestionnaire car déterminée par la logique marchande. « *Soit l'entreprise autogérée adopte les normes des entreprises capitalistes, soit elle met la clef sous la porte.* »³¹ Si Marx propose une forme de *planification* comme solution, Gulli avance l'argument qu'il serait difficile d'établir un plan commun pour l'ensemble des entreprises autogérées en raison de la multiplicité des parties prenantes qui viendrait contredire l'autonomie désirée et demanderait un éternel débat.

Si l'autogestion propose la possibilité d'une production qui s'organise depuis le lieu de travail, l'auteur considère à l'inverse le fonctionnement d'une entreprise comme largement hétéronome. Encore, la démocratie autogestionnaire prendrait la même forme, et les mêmes travers, que la démocratie représentative classique (la délégation quand l'entreprise grossit, l'implication aléatoire des salariés dans la durée, la démobilisation). Alors : « *La représentation est l'horizon indépassable de l'autogestion* ».

C'est aussi, selon lui, une utopie incomplète. Utopie qui oublie que « l'heure est à l'autonomie individuelle », et qui se rend étrangère à la mutation individualiste en marche depuis les années soixante. Mais pas seulement : c'est une utopie qui considère l'autonomie dans la gestion du travail au lieu de la considérer dans le travail lui-même, c'est-à-dire dans la possibilité de créer, d'innover dans le contenu de son travail, et pas seulement dans la gestion collective du travail. Autrement dit, l'autonomie dans la prise de décision n'est pas suffisante.

Enfin, l'autogestion ne peut fonctionner selon lui car elle est antiétatique, et puisqu'elle refuse à la fois l'Etat et le Capital, elle ne pourra jamais s'établir à grande échelle. Et la pensée est plus complexe qu'elle ne le semble : c'est précisément l'utopie anarchisante de la fin de l'Etat qui peut expliquer l'apparition d'Etats despotiques. Alors il faudrait davantage se concentrer - et s'investir - dans la transformation des institutions étatiques, plutôt que dans leur disparition. Il convient que « *la seule perspective demeure l'instauration politique de l'autogestion économique* »³², à l'aide d'un protectionnisme, par les instances étatiques, des coopératives autogérées dans le but de les soustraire à une logique de marché concurrentielle ; et d'une planification incitative sociale et écologique.

L'étude de ces arguments permet de mieux cerner les critiques et apriori que l'on retrouve dans le monde professionnel sur les entreprises autogestionnaires. Cependant, sans données

³¹ GULLI, Florian, *op. cit.*

³² *Ibid.*

chiffrées et sans démarche empirique, cette ressource demeure un simple exercice de pensée qu'il convient de mettre à l'épreuve du quotidien de l'entreprise en autogestion.

I.2 L'autogestion : s'émanciper en dépassant les pratiques horizontales modernes de management

L'émancipation est, selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, l'« action de (se) libérer, de (s')affranchir d'un état de dépendance, et l'état qui en résulte. »³³. Interroger l'émancipation en situation de travail, c'est ainsi analyser et porter une réflexion sur les actions et pratiques menées par les travailleur·ses qui leur permettent un état de liberté.

En correspondance avec ce que nous avons exploré, gardant en tête les travaux sur la démocratie en entreprise et la dimension politique de l'organisation du travail, nous proposons d'esquisser les contours d'une émancipation permise par des pratiques autogestionnaires. Dans un premier temps, essayons d'établir les différences entre la pratique autogérée et les pratiques horizontales modernes de management.

a. Pourquoi l'autogestion ?

Si l'on fait des recherches internet portant sur le « management horizontal » ou la « gouvernance partagée », nous pouvons explorer la littérature autour des concepts d'holocratie, de sociocratie, ou encore d'entreprises libérées. Nous proposons de revenir sur ces concepts assez modernes d'un management censé améliorer la participation et l'implication des travailleur·ses dans leur organisation. Prenons le temps de nous interroger sur ces pratiques.

L'entreprise libérée a été popularisée par Getz et Carney (2013) mais développée par Peters³⁴ dans les années 90, et a rencontré un vif succès. Davantage qu'un modèle, c'est un ensemble de facteurs clés qui prône le désengagement des managers dans les tâches de contrôle ou de décisions verticales pour être au service de l'activité des salariés. Le modèle mise sur la pluralité des intelligences individuelles et la prise d'initiatives, dont la somme donnerait naissance à une forme d'intelligence collective. Parmi ces facteurs clés nous retrouvons « cesser de parler et commencer à s'écouter », « commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier », « arrêter d'essayer de motiver les

³³ URL : <https://www.cnrtl.fr/definition/%C3%A9mancipation>

³⁴ PETERS, Tom, *L'entreprise libérée : libération, management*, 1993.

salarié·es », et « rester vigilant » (Getz, 2017)³⁵. Il faut ici comprendre que, si la direction assure la vision stratégique (le *pourquoi*), les travailleur·ses assurent le processus (le *comment*). Boullier et Ruffier³⁶ mettent en avant que ce « nécessaire écrasement des lignes hiérarchiques » censé favoriser l'émancipation est du reste peu accompagné d'outils pratiques, ce qui conduit à une pluralité de mises en œuvre, « tant dans la pratique que dans l'intention ».

Si nous retrouvons dans cette conception libérée de l'entreprise et dans l'ancrage de l'autogestion la dénonciation de la bureaucratie, elle s'entend d'un côté comme productrice d'inefficacité, de l'autre comme captation du pouvoir dans l'entreprise. Contre cette bureaucratie, les deux concepts mettent en lumière la liberté et la responsabilité dans la *manière de faire son travail*, ce qui peut s'entendre comme une conception entrepreneuriale des travailleur·ses.

Il nous faut cependant bien détourner le concept autogestionnaire en soulignant qu'il n'est à pas confondre avec la théorie de l'entreprise libérée. Plusieurs différences fondamentales les séparent effectivement.

La première concerne les régimes de participation. Celui de l'entreprise libérée attribue la participation de façon inhérente à l'acte de travail (à l'acte productif), elle est responsabilité individuelle.³⁷ Celui de l'autogestion renvoie à la participation active à la prise de décision en collectif, par des lieux de discussion où l'ensemble de l'organisation du travail et de la stratégie de l'entreprise peut être sujet à débat.

Encore, une différence qui nous semble fondamentale à exposer ici concerne l'acception de la notion de pouvoir. Celle-ci n'est pas parfaitement absente de la théorie de l'entreprise libérée, mais est confiée à des ressorts individuels, à l'importance de ne pas vouloir, en entreprise, accaparer le pouvoir par un jeu d'égo. Ainsi, cette théorie fait l'impasse sur la subordination du·e salarié·e vis-à-vis de l'employeur·se et sur les hiérarchies formelles et informelles qui traversent les organisations (l'ancienneté, l'expertise, le genre, la position...). Dans la conception autogestionnaire, la notion de pouvoir occupe une place centrale : ici nous en avons une acception collective.

Finalement, la conception même de l'entreprise varie d'une théorie à l'autre. L'entreprise libérée ne remet pas en cause la vision actuellement dominante de l'entreprise, c'est dire qu'elle ne questionne pas la propriété d'une entreprise et la gouvernance actionnariale.³⁸ La question du

³⁵ GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée. Comment devenir un leader libérateur et de désintoxiquer des vieux modèles*, 2017

³⁶ BOULLIER Camille, RUFFIER Clément, « Autogestion et entreprises libérées : une réappropriation en trompe-l'oeil » dans *Mouvements* n°106, 2021, p.145-152

³⁷ BORZEIX, Anni, LINHART, Danièle, « La participation : un clair-obscur », *Sociologie du travail* n° 1, 1988, p. 37-53.

³⁸ BOULLIER Camille, RUFFIER Clément, *op. cit.*

partage de la valeur générée est cependant au coeur du mouvement autogestionnaire (en se conjuguant et s'appuyant pour ce faire sur le modèle coopératif). C'est alors l'adoption d'une forme juridique ou d'une autre qui va permettre de forcer le questionnement sur ces sujets.³⁹

Lors de mon entretien avec un formateur et accompagnateur de projets autogestionnaires, je lui demande *Pourquoi l'autogestion ? Pourquoi pas les autres modèles ?*, ce à quoi il me répond qu'« *il y a des méthodes, et il y a des gens. Des personnes qui sont dans des mouvances, avec différentes intentions. Il y a un manque à côté de ça de connaissances sur ce qu'est la démocratie au travail. Et du coup les modèles peuvent être un peu dangereux. Ce sont des marques déposées. L'holocratie c'est une boîte qui facture cher l'installation de leur modèle. Leur cible c'est pas les petites SCOP, c'est des grosses boîtes. Alors l'idée de gouvernance partagée se répand dans d'autres cercles, avec l'Université du Nous⁴⁰ par exemple. Il y a un manque de formation des gens qui veulent sortir de la hiérarchie.* »

Ne pas rentrer dans un modèle lucratif, mais bien dans une logique collective d'émancipation au travail, en remettant en cause la domination, la hiérarchie, la violence et l'exploitation d'une majorité par une minorité, voilà un projet qui nous semble être celui de l'autogestion, à ne pas confondre avec les autres modèles *en vogue*. Mais quelles sont, précisément, les pratiques autogestionnaires qui seraient les leviers de l'émancipation ?

b. Des pratiques de travail comme leviers émancipateurs

Les principes fondamentaux de l'autogestion que nous avons identifiés dans la littérature tiennent premièrement à l'importance de la coopération. Le statut coopératif, d'abord, permet à chacune des parties prenantes d'être sociétaire et, de ce fait, l'une des propriétaires de la coopérative. Les décisions sur la rentabilité, les prix, le nombre d'embauche etc. sont autant de résultats d'échange pluriel et impliquant diverses parties aux intérêts parfois contradictoires. S'appuyer sur des relations de soutien et de solidarité dans l'objectif de créer un équilibre entre les intérêts est un fondement autant d'une gestion coopérative que d'une organisation qui souhaite s'autogérer, non seulement dans le travail individuel mais dans la stratégie de l'organisation considérée comme collective.

³⁹ Notons que fleurissent de nombreuses accompagnements sous forme de conseils, formations ponctuelles ou à plus long terme pour les entreprises, facilement accessibles sur les moteurs de recherche en tapant « formations management horizontal ». (Environ 327 000 000 résultats). Les accompagnements à l'autogestion ne sont pas dans les premières pages de résultats. La recherche « formations autogestion » donne environ 552 000 résultats, c'est-à-dire 592 fois moins. Nous soulignons la différence symbolique.

⁴⁰ Structure qui propose des séminaires et des ressources en ligne sur les questions de démocratie en entreprise et de transition écologique. Voir : <https://universite-du-nous.org/>

Nous en arrivons ici à une idée majeure : pour penser l'émancipation dans l'autogestion, il nous faut penser la coopération⁴¹. Elle est, pour Christophe Dejours, l'opposé de la coordination. Celle-ci se situe dans ce qui est ordonné aux travailleur·ses, le travail qui leur est prescrit. La coopération quant-à-elle se situe dans le travail effectif. Elle est la manière de *tricher collectivement avec les ordres*. « *Non pas uniquement dans le souci d'une subversion qui serait transgression, qui serait uniquement vectorisée contre la discipline et l'autorité. Mais ils trichent pour essayer de bien faire, car si on exécute strictement les ordres de la coordination, ça ne marche pas.* »⁴².

La coopération suppose de confronter les expériences de travail éprouvées par les travailleur·ses. Des moments d'échange sont fondamentaux pour coopérer, car porter la coopération, c'est d'abord s'être mis d'accord sur le travail, sur le pourquoi, sur ce qui est faisable et ce qu'on souhaite atteindre, c'est aussi se poser des questions d'ordre éthique. Coopérer, ce serait offrir une place à chacun.e des travailleur·ses, donc questionner l'efficacité mais aussi le sens de son travail. Mais la coopération n'est pas théorisée. Et il semble difficile de pouvoir agir sans avoir de concept. « Pour écouter, il faut des concepts. »⁴³.

Finalement, la coopération suppose la discipline. Celle-ci veut que quand une décision est prise en collectif, chacun.e doit respecter cette décision. Le rôle de la co-gérance demeure ainsi proéminent. C'est la co-gérance qui éloigne l'autogestion des principes proposés par Dejours, qui indique que « *l'essentiel du travail du chef, c'est d'entretenir l'espace de délibération. C'est donc tout un travail qui vise à l'institutionnalisation des accords normatifs et de l'activité déontique* »⁴⁴. L'autogestion doit proposer un entretien des espaces de délibération qui est collectif. Ces espaces de délibération permettent de créer le lien, et de fonder la responsabilité collective, qui peut parfois ne pas être évidente dans des situations de grande autonomie.

Corsani⁴⁵ invite à considérer que le mode d'organisation du travail autogestionnaire se réfère davantage à l'autonomie collective qu'individuelle. Si « *être autonome veut dire se gouverner soi-même, être régi par sa propre loi* »⁴⁶, les autonomies individuelle et collective doivent être pensées consubstantiellement et « *on ne peut pas vouloir l'autonomie sans la vouloir pour tous [...] et sa réalisation ne peut se concevoir que comme entreprise collective* ». L'autonomie, dans le cadre autogestionnaire, peut s'éprouver comme une liberté individuelle dans un cadre relationnel, c'est-à-

⁴¹ DEJOURS, Christophe, *op. cit.*, p. 32

⁴² *Ibid*, p.32

⁴³ *Ibid*. p.38.

⁴⁴ *Ibid*. p.37.

⁴⁵ CORSANI, Antonella, *Chemins de la liberté. Le travail entre hétéronomie et autonomie*, 2020

⁴⁶ Voir TeseoPress : <https://www.teseopress.com/dictionnaire/chapter/subordinationautonomie/#:~:text=Le%20terme%20autonomie%20se%20compose,la%20loi%20de%20l'autre.>

dire qu'elle n'est pas qu'un état figé d'un sujet. Ainsi, le.a travailleur.se n'est autonome que dans ses pratiques, « *qui sont le fait d'un individu social se constituant en interaction avec les autres.* »⁴⁷

Plus précisément, l'émancipation est dans la réflexivité, le rapport critique à sa pratique, encadrée dans un rapport à l'autre constructif. L'autonomie n'est pas l'absence de règles, elle est précisément permise par l'institution de règles qui sont le « *produit conscient de la collectivité* »⁴⁸.

Les bases des principes et pratiques autogestionnaires décrites ci-dessus s'inscrivent dans une littérature plus globale et très critique sur la dégénérescence de l'autogestion sur laquelle nous proposons de revenir. Nous allons étudier dans un premier temps le concept de dégénérescence, et réfléchir par la suite à la possibilité de son franchissement dans la pratique.

I.3 Eprouver et franchir une dégénérescence de l'autogestion au travail

Si, comme le dit Luc Carton dans le cadre d'un entretien, « *compter sur la bienveillance de chacun, c'est se réveiller avec la violence de tout le monde* », nous comprendrons aisément la nécessité d'ancrer l'autogestion dans une structure qui dépasse un seul état d'esprit ouvert et bienveillant à l'égard de ses collègues pendant les heures de travail. C'est précisément contre cette question de structures et d'instances que le concept autogestionnaire se heurte à une difficulté de théorisation.

Dans la suite de cette étude, nous porterons un regard analytique sur ce qu'est la dégénérescence autogestionnaire, et étudierons les leviers pour la combattre en pratique. Pour cette étude, nous nous baserons sur les travaux de Samuel Hévin, membre du collectif autogestion et diplômé du Master d'Economie Sociale et Solidaire de Lyon II.

a. Qu'est-ce que la dégénérescence autogestionnaire ?

La dégénérescence est ce processus par lequel un régime initialement démocratique cesse de l'être progressivement, voire imperceptiblement, par une dérive des comportements des gouvernants comme des gouvernés.⁴⁹ Les auteur·ices classiques exposent deux formes principales

⁴⁷ CORSANI, Antonella, *op. cit.*

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ JARDAT, Rémi, « De la démocratie en entreprise » dans la *Revue française de gestion*, n°228-229, 2012, p. 176

de la dégénérescence : celle *par le bas* et celle *par le haut*. Pour la première, sont évoquées les faiblesses morales inhérentes à la nature humaine⁵⁰ et l'absence de contre-pouvoir à ces mouvements et mécanismes de foule.

Plus récemment, Roberto Michels⁵¹ formule au début du XXème siècle *la loi d'airain de l'oligarchie* qui dénonce le phénomène bureaucratique qui mène à une dérive vers la prise du pouvoir par des personnes considérées comme *leaders*. Selon lui, la taille et la complexité croissante des organisations démocratiques imposent une stabilité accrue des individus qui occupent des positions administratives élevées. Compte tenu de la répartition inégale des compétences au sein de ces organisations, le pouvoir administratif est concentré de façon tendancielle aux mains d'un nombre limité de « leaders professionnels », qui constituent ainsi une oligarchie ayant une forte influence discrétionnaire dans la prise des décisions. Ces leaders adoptent inconsciemment une posture de domination, en pensant avoir *raison*. Ce concept sociologique découle de ses observations des syndicats et du parti social-démocrate allemands à cette période.

Aujourd'hui plutôt ancienne face aux nouveaux modes d'organisations émergents, elle s'est trouvée actualisée par des théories comme celle de Giddens dans les années 80. Celle-ci précise que c'est la division du travail générant des asymétries en matière d'accès aux ressources (notamment informationnelles) qui est la cause des tendances oligarchiques des organisations démocratiques. En situation de travail, nous pouvons ici faire référence à l'expertise métier, à la technicisation des postes et à la croissance des structures qui peuvent faire obstacle à une bonne diffusion de l'information.

Cette nécessité d'une bonne diffusion de l'information se retrouve dans les écrits de Freeman⁵², selon qui la structure et la démocratie peuvent aller ensemble. Les structures doivent d'ailleurs s'organiser, pour ne pas dysfonctionner. Cette structuration passe notamment par des moyens efficaces de diffuser les informations et de répartir les tâches. En effet, « *tout le monde n'a pas à savoir tout faire, mais tout doit pouvoir être fait par plus d'une personne* ». La tyrannie de l'absence de structure se conjugue étroitement à l'absence de théorie de l'organisation du travail autogestionnaire : sans processus et sans contraintes, l'autogestion peut n'être que déclarative.

En 2021, Christophe Dejours livre dans un entretien publié dans *Mouvements* l'importance de l'établissement d'une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif.⁵³

⁵⁰ ROUSSEAU, Jean-Jacques, *Du contrat social*, 1762. Rousseau fait notamment référence à la satisfaction immédiate des désirs et passions individuelles au dépens de l'intérêt collectif à plus long terme.

⁵¹ MICHELS, Roberto, *Les Partis Politiques, Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, 1914

⁵² FREEMAN, Jo, *La tyrannie de l'absence de structure*, 1970, p.12.

⁵³ DEJOURS, Christophe (entretien, propos recueillis par Simon Cottin-Marx et Stéphane Le Lay), « Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif » dans *Mouvements* n°106, 2021/2, p. 27-40.

Notamment, il met l'accent sur les espaces délibératifs autour de l'activité qui, s'ils ne peuvent pas se contenter d'être le lieu de la bienveillance et de l'empathie entre les travailleur·ses, doivent être le lieu d'échanges nourris par une « *véritable connaissance de l'activité de travail et des exigences épistémiques de la coopération.* » (p.27). Dans ces espaces, les travailleur·ses doivent se mettre d'accord sur les normes dans l'entreprise, les règles, et les moyens de les révoquer.⁵⁴

Si l'on s'accorde alors sur l'importance d'une science du travail⁵⁵ qui doit être le moteur, le point de ralliement d'une lutte pour la politisation du travail, il appert que « *la double interaction entre théories et pratiques n'est pas instantanée et s'inscrit dans la durée* »⁵⁶. Ainsi la théorie autogestionnaire ne saurait se préciser que grâce aux études et échanges nés de l'observation des pratiques en situation de travail. Plus précisément, l'étude et la boucle théorie-pratique ne sauraient seulement proposer un (ou un ensemble) type d'organisation du travail, puisqu'il nous faudra toujours inscrire la théorie dans un jeu de miroir avec l'évolution de la démocratie hors de l'entreprise.

b. Franchir la dégénérescence par les pratiques collectives

Samuel Hévin⁵⁷ retient l'idée d'une l'autogestion qui est celle que « *la collectivité qui accomplit une activité doit prendre les décisions qui la concerne* ». Pour ne pas manquer à ce principe, il propose deux leviers : une autonomie assurée pour l'ensemble des salarié·es et une éducation continue qui passe par la formation aux différents postes de la structure. Son expérience dans la SCIC AlterConso et ses recherches l'invitent à penser que seules les sociétés coopératives sont le lieu d'émancipation des travailleurs et d'un fonctionnement autogéré.

Mais si les SCOP peuvent se révéler insuffisantes dans la possibilité de participation, les SCIC permettent par le multisociétariat d'inclure les parties prenantes dans le fonctionnement

⁵⁴ Ostrom développait la même idée en 2009 : « *ce qui fait défaut dans l'ensemble des théories acceptées et développées de l'organisation humaine, est une théorie suffisamment précise de l'action collective par laquelle un groupe peut s'organiser volontairement pour conserver la valeur résiduelle de leurs propres efforts. D'ici à ce qu'une explication théorique des entreprises auto-organisées et auto-gouvernées soit pleinement développée et acceptée, les décisions politiques majeures continueront d'être fondées sur la présomption que les individus ne savent pas s'organiser eux-mêmes et auront toujours besoin d'être organisés par des autorités externes* ».

⁵⁵ Nous soulignons l'idée de science du travail proposée par Dejours (*op.cit.*) qui nous semble incarner le point culminant de notre démonstration, et transcender l'ensemble des dynamiques à l'œuvre dans la lutte pour la reconnaissance politique de la pensée de l'organisation du travail.

⁵⁶ JARDAT, Rémi, *De la démocratie en entreprise*, 2012, p.181

⁵⁷ HEVIN Samuel, « La dégénérescence dans les coopératives autogérées et des moyens de la combattre », *Mouvements*, 2021/2 (n° 106), p. 137-144

démocratique grâce à une gestion par collègues et des processus ouverts de délibération. Il faut de plus, selon lui, accorder une attention particulière au recrutement, à la polyvalence, et au maintien d'une gouvernance élargie. Son expérience au sein d'AlterConso l'amène à considérer une autogestion qui tient au caractère souverain des collègues et au principe de subsidiarité c'est-à-dire la consultation des parties prenantes les plus proches et directement concernées.

C'est aussi, pour lui, une autogestion qui se base sur la mise en place et le maintien de la rotation des tâches, une égalité salariale stricte, un empêchement des prises de pouvoir, une circulation de l'information, une formation interne continue et des temps de réflexion collectifs. Mais, quand on parle de « rotation des tâches », de nombreuses possibilités d'application sont possibles. L'enjeu est de définir et de cadrer collectivement ce qui est entendu par cette rotation. Dans le cas de sa coopérative, la rotation s'est vue rattachée à un système de spécialisations tournantes sur des périodes allant de six mois à un an. Cette expérience permet de mettre en lumière que, quand on parle de polyvalence, la seule démarche de « rotation » n'est pas suffisante. Encore faut-il contrer l'hyperspécialisation.

Pour cela, Hévin propose de réorganiser le travail. Collectivement, les salarié·es d'AlterConso ont prévu une rotation des tâches en binôme avec un « sachant » et un « apprenant ». Cette nouvelle organisation pose la question de l'efficacité et de la rentabilité en entreprise. Pour eux, cette contrainte devient un droit : celui de l'*inefficacité*. Mais cette inefficacité ne doit pas aller avec une faible valorisation et rémunération du travail, au contraire. Dans la SCIC, ils et elles ont voté une revalorisation salariale continue et mesurée. « Etre la coopérative », c'est être capable de remettre en cause ses pratiques parfois anciennes, notamment en intégrant le numérique et de nouveaux outils nouvellement emparés par l'économie sociale et solidaire.

C'est aussi considérer le turn-over comme une opportunité pour clarifier les idéaux autogestionnaires inchangés depuis la création de la structure. Une condition nécessaire pour que la dégénérescence soit *franchie* est de permettre des évolutions structurelles et organisationnelles appropriées qui accompagnent la croissance de l'organisation afin de maintenir une gouvernance effective, en d'autres termes un contrôle du gouvernement par le corps souverain qui est le collectif.

En conclusion, il semble éminent pour les organisations d'être dans une posture de remise en question constante de leurs pratiques, en réalisant par exemple des enquêtes⁵⁸ (concevant une démocratie pragmatiste qui se base sur les faits et l'action sociale, comme *forme de vie*), en faisant attention à la délibération sur la *démocratie* et la *coopération*. Croire dans l'intelligence collective,

⁵⁸ DEWEY, John, *Le Public et ses problèmes*, Gallimard, 2010.

renverser le paradigme de la pensée marchande, invoquer le droit à la formation et à l'inefficacité, autant de moyens de combattre la dégénérescence qui empêcherait l'émancipation des travailleur·ses. Ce combat contre une dégénérescence liée aux pratiques autogestionnaires peut-il être le même et prendre les mêmes formes d'une structure à une autre ? Il est entendu que non, eu égard même au fait que l'autogestion est un ensemble de principes qui conduisent à des pratiques bien différentes d'une organisation à l'autre, puisque la théorie autogestionnaire souffre de son manque de structure.

L'autogestion telle qu'exercée par l'organisation dans laquelle Samuel Hévin a enquêté ne saurait être la même que celle dans d'autres secteurs qui ne concernent pas les fonctions supports et la bureaucratie des entreprises sinon le quotidien artisanal de métiers manuels. C'est dire que l'appropriation par les salarié·es de leur travail, fondement de l'autogestion, rend difficile la formalisation d'une théorie. Nous proposons l'étude d'un terrain, la restauration, au sein duquel, si la pratique autogestionnaire existe, très peu de littérature est disponible pour en analyser les leviers, les freins, et sa dégénérescence propre.

Quelle saurait être l'émancipation des travailleur·ses envisagée par le levier autogestionnaire dans la restauration ? Plus précisément, au vu de ce que nous avons considéré comme politique et que nous allons redéfinir comme rapport éthique au travail, quelle serait l'appropriation des fondements autogestionnaires par des travailleur·ses cuisinier·es dans l'objectif d'une favorisation de leur émancipation ?

Encore, faut-il s'ancrer dans une volonté transformatrice de la société par l'autogestion pour considérer l'autogestion au travail ? Ou, au contraire, l'autogestion doit-elle s'envisager, dans sa version contemporaine, comme un moyen de satisfaire à son désir individuel de maîtrise de son travail ?

II. La cuisine comme lieu de l'exercice autogestionnaire : le cas du GrEnADe

L'organisation du travail dans un restaurant va être déterminée par des facteurs de choix : standardisation ou unicité, logique industrielle ou artisanale, spécialisation ou polyvalence ? Au centre de tous ces choix il y a l'idée de *raison d'être*. Si dans les restaurants membres du groupement, la raison d'être est *politique*, nous allons pouvoir revenir sur les choix en matière d'organisation du travail, de gestion, et des conditions de faisabilité de ces mêmes choix au sein de l'équipe. Considérer ces choix, c'est d'abord les remettre dans un contexte historique, celui d'une cuisine où l'apprentissage est violent, le collectif soumis à une grande pression, les femmes exclues et les pratiques figées.

II.1. D'un constat à une méthodologie d'enquête

a. La cuisine et la violence

L'association *Bondir.e* a été créée pendant le confinement. Dans le podcast *Sur le Grill d'Ecotable* intitulé « Violences en cuisine, où en est-on? » publié le 08/03/2023, Laurène, cheffe cuisinière, revient sur l'urgence de *faire quelque chose* face à la parole qui se libère (mouvement #MeToo restauration de 2020) et à la violence de certains restaurants rendue publique.⁵⁹ Le 19 juillet 2023, le magazine en ligne *Frustration* publie l'article : « Pénurie de personnel, les restaurateurs ont ce qu'ils méritent »⁶⁰ et dénonce « *un modèle économique basé sur l'exploitation et le contournement du droit du travail* ». L'article rappelle que « *le coût le plus important d'un restaurant est sa masse salariale. Et en la matière, le patronat de la restauration excelle : il est parvenu à banaliser un climat d'exploitation qu'on trouve dans peu d'autres secteurs* ».

Comprenons en premier lieu que l'histoire de la cuisine est immanemment violente. Rappelons le fonctionnement en brigade, le vocabulaire guerrier⁶¹, l'exclusion des femmes en

⁵⁹ Voir *Sexisme, harcèlement, agressions sexuelles en cuisine : cinq cheffes brisent l'omerta*, Le Monde, 13 novembre 2020

⁶⁰ URL : <https://www.frustrationmagazine.fr/restaurateurs-penurie-personnel/>

⁶¹ Selon la légende commune, c'est à Auguste ESCOFFIER que nous devons l'origine du vocabulaire militaire en cuisine dans les années 1870. Passé dans l'armée française, il a eu l'idée de s'inspirer de la hiérarchie militaire pour codifier et *moderniser* la cuisine.

cuisine jusque dans les années quatre-vingt, la forte codification, la représentation des cuisines comme l'enfer, etc. La cuisine au restaurant est le lieu de la virilité notamment parce que c'est un apprentissage têtif : les apprenti·es arrivent en cuisine dès seize ans et manquent de repères par rapport à ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Conséquence rappelée par Laurène : quand les femmes intègrent les brigades, elles se sentent obligées d'utiliser ce même vocabulaire masculin, et de mettre des vêtements neutres, conformes.

Ce qui nous semble intéressant, car ici n'est pas le lieu pour relater l'ensemble des violences qui pourraient être qualifiées comme telles par les cuisinier·es, c'est dans un premier temps la difficulté à qualifier la violence. Elsa Laneyrie⁶² explique que, en tant qu'enquêtrice, que chercheuse, elle s'est bien rendue compte de l'impasse des enquêtes qualitatives relatives à la violence en cuisine. Ce qui apparaît, c'est que chaque personne a un seuil différent pour qualifier un fait comme une violence. Par exemple, les pratiques de bizutage (celles de se faire frapper avec des torchons « pour apprendre le métier », ou d'être enfermé dans un frigo) ne seront pas qualifiées par toutes et tous comme des pratiques violentes. Le résultat de ces difficultés de *positionnement* quant à la violence vécue sont le manque de chiffres, au niveau local et national, qui suppose de raisonner par inférence, à partir des témoignages recueillis notamment chez les apprenti·es.

Laurène propose de distinguer la violence interne qui se manifeste entre les salarié·es du restaurant et qui prend la forme de harcèlement moral, sexuel et de conflits; et la violence externe qui se situe dans la relation travailleur·ses et personnes externes à l'organisation. Notamment, elle met en avant le rôle des client·es dans la sous-estimation du travail produit et dans la perpétuation des violences sexistes. C'est ici la logique de renvoyer la responsabilité d'une situation problématique à autrui : « *On met les femmes en service en salle car les client·es préfèrent être servi·es par des femmes, c'est plus appétissant.* » Ce type de réflexion empêche les avancées, et en cela l'association *Bondir.e* œuvre à la prise de conscience du pouvoir d'agir de chacun·e, d'un côté ou de l'autre de l'organisation. Egalement, Laurène indique que si les violences ne sont pas propres au secteur de la restauration, elles peuvent être liées, amplifiées, par les conditions de travail difficiles (horaires, postures, manutention) et le manque de formation dans le secteur de la restauration.

Alors, *Bondir.e* fait, pour sensibiliser l'ensemble des acteur·ices de la restauration, le constat qu' « *homme ou femme, la violence en cuisine existe* ». Pour elle, l'isolement physique ou moral est

⁶² LANEYRIE, Elsa, LANDRY, A. et ROUAT, Sabrina, « Représentations des chefs cuisiniers quant à leur activité de management : entre performance et prévention des risques. » *Psychologie du travail et des Organisations* (n°25),2019, p.301–315

une forme de violence, ainsi que les remarques racistes, homophobes, et la non prise en compte des besoins de chacun par rapport à leurs différentes sphères de vie. La violence s'insinue ainsi également dans ce qui *n'existe pas* : les possibilités de parole, d'expression des besoins, de respect entre salarié·es. La négation des besoins personnels peut constituer une violence symbolique.

Soulignons l'apport de la psychologie du travail : le métier de cuisinier·ère est à articuler avec le poids du collectif, la *peur de rater* quelque chose, et les femmes sont davantage enclines au questionnement et à la volonté de faire avancer les choses en matière de collectif⁶³. Ce constat est symboliquement représenté par l'absence des hommes dans les associations telles que *Bondir.e*. Il nous semble que c'est par la formation que les jeunes pourront identifier ce qui est acceptable en cuisine et ce qui ne l'est pas, en lien avec les enseignant·es dans les écoles. Ce qui nous intéresse à identifier dans notre enquête de terrain sont les conditions à rassembler pour que le collectif en autogestion soit ressource et non délétère, c'est-à-dire pilier de l'émancipation des cuisinier·es.

Finalement, l'organisation dans un restaurant traditionnel repose sur une hiérarchie pyramidale⁶⁴, où les règles de fonctionnement sont cadrées et dictées par un chef de cuisine. Les salarié·es sont défini·es par leur position hiérarchique dans le restaurant, et sont dépendant·es les uns des autres dans une dynamique d'objectif (de résultat) commun, qui suppose une coordination des tâches. Le travail collectif est donc coordination, mais pas forcément coopération. Ughetto (2018) parle d'organisations *périmées*, basées sur des standards archaïques ne laissant pas libre cours à l'intelligence collective.⁶⁵

Partant de ce constat, nous proposons l'étude de trois restaurants autogérés dans la région Auvergne Rhône Alpes, tous résultats d'un montage en collectif par des membres associé·es à la SCIC Grenade, une société coopérative à intérêt collectif basée à Lyon. Nous allons étudier leur vision du travail et du collectif par le prisme de la cuisine.

b. Méthodologie d'enquête

Nous proposons d'étudier les cuisiniers et cuisinières des restaurants membres du Grenade. Pour réaliser cette étude, des entretiens qualitatifs ont été menés avec neuf personnes. Celles-ci ont généralement été contactées par mail, ou directement en présentiel.

⁶³ LANEYRIE, Elsa, LANDRY, A. et ROUAT, Sabrina, *op. cit.*

⁶⁴ DROUARD, Alain, *Histoire des cuisiniers en France : XIX^e-XX^e siècle*. CNRS Editions, 2016

⁶⁵ UGHETTO, Pascal, *Organiser l'autonomie au travail*, Limoges, FYP Éditions, 2018, 160 p.

Un autre moyen de collection de données fut, à mesure de mon travail dans le cadre de l'année en alternance (entre octobre 2022 et juillet 2023), l'observation simple des collectifs (dans le cadre de mon travail, et pendant l'Assemblée générale qui s'est tenue en janvier 2023), et l'observation participante, lors de réunions ou de conseils d'appui et d'orientation.

La grille d'entretien a été pensée dans une logique semi-directive avec des questions ouvertes, parfois suivies de questions de relance.⁶⁶ L'objectif était d'amener, sans parler à leur place, les enquêté·es à identifier et me transmettre leur vision de l'autogestion en cuisine. Il s'agissait également d'étudier les temps de réflexion nécessaires afin de fournir des réponses, ainsi nous n'avons pas transmis à l'avance le sujet de l'entretien ni les questions.

La retranscription des entretiens a été faite à la main, aucun logiciel n'a été utilisé. La grille de codage⁶⁷ s'est amorcée dès le second entretien, quand nous identifions des thèmes récurrents dans les paroles des enquêté·es. Afin de préserver l'anonymat, la question était posée en début ou en fin d'entretien du choix d'un prénom d'emprunt. Ci joint le tableau présentant sommairement les profils des personnes ayant accepté de poursuivre un entretien en présentiel entre mi-juin et mi-juillet, par ordre chronologique de la date d'entretien.

Prénom d'emprunt	Structure	Ancienneté ou Durée au sein de la structure	Statut dans la structure	Durée de l'entretien
Odile	Court-Circuit	3 ans	Cuisinière	43 min
Huguette	Biéristan	6 ans	Ex-cuisinière (2014-2020)	1h40
Lola	Court-Circuit	4 ans	Cuisinière	1h02
Jeanne	Biéristan	3,5 ans	Ex-cuisinière (2017-2021)	1h09
Maxime	Court-Circuit	1 an	Cuisinier	1h20

⁶⁶ Voir Annexe 2 : Grille d'entretien

⁶⁷ Voir Annexe 3 : Grille de codage avec thématiques et propriétés

Simon	Court-Circuit, Bieristan	3 ans et 4 ans	Ex-cuisinier (2008-2011 au Court-circuit et 2011-2015 au Bieristan)	1h48
Thibaut	Court-Circuit, Auberge de Boffres	4 ans et 3 ans	Cuisinier	1h03
Paul	Bieristan	3,5 ans	Ex-cuisinier (2018-2020)	1h31
Nabou	Bieristan	5 ans	Ex-cuisinier (2018-2023)	51 min

Ci-dessous des informations complémentaires sur le fonctionnement en cuisine des restaurants soumis à notre étude.

Restaurants	Nombre de salarié·es en août 2023	Nombre de cuisinier·es	Nombre de cuisinier·es le midi	Nombre de cuisinier·es le soir
Court-circuit	9	3	1,5	1
Bieristan	13	5 (dont 2 en formation)	2	2
Auberge de Boffres	5	2	2	2

Source : autrice du mémoire, informations collectées pendant les entretiens.

II.2. La cuisine au Grenade ou *Devenir sujet au sein d'un collectif*

L'objectif de l'étude, dans le cadre de cette partie, va être de comprendre que le Grenade a été porté, depuis les balbutiements de sa création, par la volonté de faire *par tâtonnement*, bien avant de faire « *pour aller vers un idéal* ». C'est de comprendre cette position qui nous permettra

d'éclairer la notion défendue par les membres fondateurs de l'émancipation individuelle et collective, c'est-à-dire l'émancipation par la liberté de l'essai, de l'erreur, de la formation collective, et de la défense d'une éthique qui est à la fois propre et à la fois commune aux cuisinier·es. C'est précisément cette démarche par tâtonnement qui est à rapprocher des pratiques autogestionnaires mises en évidence dans notre première partie.

a. Faire selon l'intuition du collectif

L'autogestion a été le nom attribué au fonctionnement du Grenade *a posteriori*. Lors de mon entretien avec l'un des membres fondateurs, à la question « Pourquoi pas du tout de managers? Et pourquoi pas l'holocratie ou l'application de la sociocratie ? », il m'indique :

« On a jamais fait le choix d'aller vers l'autogestion. On ne s'est pas dit par exemple non on ne fera pas d'holocratie, déjà parce qu'on en avait jamais entendu parler. L'histoire de comment se sont organisées les SCOP du Grenade a précédé ces questionnements. On a jamais commencé à faire de l'autogestion, c'était juste une base du projet de se dire il n'y a pas de patrons. On était un collectif de sept, huit personnes. C'était un projet qui faisait suite à une asso. Un beau jour en 2009, on a bossé ensemble dans des réunions, et à ce moment-là on se retrouvait sans patron, c'était comme ça. Les rôles étaient changeants, pas vraiment définis, et on faisait des comptes rendus. A un moment donné, on a été trois dans ce groupe à se dire que on allait faire de ce projet de bar notre projet professionnel. A ce moment-là, tous les trois, on a bossé de manière opérationnelle à partir de fin 2009. Ça a mis longtemps, on était jeunes, inexpérimenté·es et sans argent. On ne disait pas ce qu'on était. Quand il a fallu décider de qui gère la SCOP, on a voulu être à deux. » (Simon⁶⁸)

Nous soulignons les verbatims « c'était comme ça » et « on a jamais fait le choix d'aller vers l'autogestion ». Il semble que le point de départ du montage du Grenade a semé une vision du travail encore actuelle dans les entreprises membres, bien que les membres fondateurs n'y soient plus salarié·es. Simon m'explique que cette volonté de faire en collectif, de ne jamais *le perdre de vue*, n'a pas fonctionné au commencement :

« Au début on a rien, on a une réunion par semaine, et les salarié·es viennent pas parce qu'ils étaient pas payé·es pour ces temps là. Alors après on a payé les réunions. On savait pas ce que ça voulait dire autogestion, eux non plus. A un moment ils nous ont

⁶⁸ Nous rappelons que l'ensemble des prénoms sont des prénoms d'emprunt, choisis par les personnes interrogées.

demandé mais pourquoi vous voulez notre avis ? C'est votre bar. A partir de là il a fallu mettre les points sur les I. On s'est calé une journée, c'était notre première Univ⁶⁹. »

Ici, nous comprenons qu'il ne suffit pas de demander l'avis des salarié-es au travail pour l'obtenir, ni susciter l'engouement. La participation ne va pas de soi, et peut même sembler tout à fait impertinente. Par la suite, la volonté de ne pas calquer un modèle s'est poursuivie, l'organisation des règles collectives peut s'assimiler à la mise en place d'une démocratie pragmatiste⁷⁰ :

« On a toujours inventé nos propres solutions. C'était à la fois bien et en même temps ça montrait qu'on était très centré-es sur nous. On avait fait des études, on avait du capital culturel. Mais certains de l'équipe n'avaient pas ça, plutôt des connaissances de terrain, et ils apportaient leurs idées. Par exemple on a mis en place les rôles, qui étaient individuels : commission stock, commission programmation, commission gérance ... Ça a été le début du travail collectif. » (Simon)

Quand le Court-Circuit a ouvert ses portes, le modèle qui portait ses fruits a donné envie aux salarié-es de l'essayer. Cependant, une nouvelle fois, les modes d'organisation n'ont pas pu être exportés comme un modèle à calquer :

« Quand on a décidé de créer le Bieristan, on est partis en recalant exactement le même mode de fonctionnement. On a commencé à six, et un an plus tard on était seize. Et ça marchait plus du tout. Il a fallu arrêter les commissions individuelles pour créer des petits collectifs : les vies. Quelque temps après, le Court-Circuit s'en est inspiré et a adopté aussi ce principe de petits groupes. C'était pareil sans être pareil. » (Simon)

L'autogestion - et ceci sera au centre de ce que nous souhaitons démontrer - car elle est la possession de l'outil de travail par les travailleur-ses, la maîtrise de son travail, ne sait pas fonctionner par duplication. C'est une démarche par étapes de *l'équipe en place*, en fonction des degrés autogestionnaires désirés. Les témoignages que nous avons recueillis apportent, à ce titre, un complément explicatif à ce que nous avons démontré dans l'absence de théorie précédemment.

« En lisant sur le sujet, on a vu qu'il y avait plein de choses similaires dans ce qu'on avait mis en place. Mais on a inventé notre propre système. On a commencé à entendre parler de l'élection sans candidat, de l'université du nous, en 2017(...) »

Ayant esquissé la dynamique créatrice à l'oeuvre et une posture anti-hiérarchie au fondement du groupement, nous allons désormais nous concentrer sur ce qui fonde l'unité au sein

⁶⁹ L'université, au Grenade, s'assimile à une réunion d'équipe hebdomadaire, mais bénéficie d'un temps de réalisation plus long (en général, entre sept et quatorze heures), voit ses sujets à l'ordre du jour travaillés en amont, et peut s'accompagner d'une personne facilitatrice, parfois salarié-e de l'équipe du Grenade.

⁷⁰ LANCIANO, Emilie, SALEILLES, Séverine, *L'action démocratique comme enquête. Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente*, 2020

des entreprises du Grenade, ce qui permet de faire coopérer des personnes maîtresses de leur travail sans autorité dirigeante. En premier lieu se situe l'amour d'une cuisine dont la réalisation prend son ancrage dans une éthique environnementale et sociale.

b. La cuisine comme passion et comme éthique

A l'amorce des entretiens, j'⁷¹entretenais (à tort) quelques convictions *a priori* sur les réponses qui me seraient faites. Notamment, j'étais convaincue qu'à la question « Pourquoi travailler au Grenade ? » l'on me parlerait spontanément d'une forme de liberté, de grande autonomie, c'est-à-dire de l'organisation du travail dans le collectif, et non du travail lui-même. J'avais en tête mes précédentes lectures⁷². Cependant, si effectivement j'ai pu recueillir des réponses concernant les conditions du travail, j'ai surtout été amenée vers des discours autour de la possibilité d'être maître de la gestion de ses produits, et de ses menus, en tant que cuisinier·ère porté·e par une éthique responsable.

Concernant les produits responsables, Huguette m'indique qu'elle a été formée en tant que cuisinière en raison d'une volonté collective d'aller vers de la cuisine végétarienne :

« J'étais végétarienne depuis 10 ans, et on avait besoin au Bieristan de recettes végétariennes. (...) Par exemple, des cuistots voulaient utiliser du foie gras. Là j'ai dit non, c'est pas éthique. Il n'y a même pas de foie gras bio. Pour l'approvisionnement, on regardait des chartes de produits, on vérifiait que ça vienne pas de trop loin. Pour éviter d'utiliser des cacahuètes, on met des amandes ou des noix. Ne pas oublier l'histoire des produits, qui peut être celle de la colonisation. Le café, on en boit comme de l'eau, mais c'est un produit noble. Ne pas oublier que l'histoire des produits, c'est l'histoire du sang. »

L'importance de travailler avec ses mains est un élément qui a été énoncé dans tous les entretiens menés. Maxime m'explique que : *« travailler avec les mains et être content, c'est ce sentiment là qu'on recherche tout le temps. (...) j'en avais marre de travailler avec des gens qui n'en avaient rien à faire de l'origine des produits. »* et Jeanne m'indique que c'est dans sa pratique éthique qu'elle trouve le sens dans son travail : *« je veux montrer qu'on peut cuisiner avec des produits de saison et qui viennent pas de l'autre bout du monde, il y a quelques exceptions mais je cuisine pas de bananes ou d'avocat par exemple. si je suis cuistot, c'est pour montrer aux gens qu'on peut cuisinier de cette façon là : végétarienne, avec des produits de saison, locaux, en limitant le gaspillage. Et partager mes techniques. »*

⁷¹ J'emploie le « je » car je ne parle ici que de ma réflexion propre au moment de l'amorce des entretiens.

⁷² GULLI, Florian, *op. cit.*

Enseigner ses pratiques à ses collègues, favoriser l'émulation collective, nous retrouverons ces principes fondamentaux concernant la prise de décision en collectif. Dans la pratique de la cuisine, les cuisinier·es interrogé·es me racontent ce qu'est pour elleux le travail en équipe.

« Moi j'ai retrouvé des valeurs humaines, de bienveillance, d'éthique, d'écologie, que je retrouvais pas dans les autres restos où j'ai travaillé. C'était il y a 15 ans mais quand je travaillais ailleurs c'était hiérarchisé, militaire, y avait beaucoup de gâchis, le sourcing aussi, l'approvisionnement est merdique. Toutes ces choses là, moi j'en voulais plus. Le Grenade, c'est pas tout parfait évidemment, mais ça apporte le respect, pas te faire crier dessus parce que t'as loupé ton expresso, ta crème anglaise. Le stress peut avoir des effets bénéfiques sur des tâches, ça peut te repousser, mais y a des limites au stress. T'es qu'une main d'œuvre, un esclave dans une machine à fric. Surtout dans les 4 ou 5 étoiles. Et ce qui me dégoûtait : qu'est ce que le client paye ? La devanture jolie, alors que derrière c'est pas du tout ça. Ça n'a plus de sens. » (Thibaut)

Comprenons, finalement, que l'engagement des cuisinier·es avec lequel·les j'ai échangé se situe dans et au-delà des heures de travail. Huguette me raconte : *« On s'intéresse aux produits, aux producteurs, à voir comment ils travaillent. C'est s'intéresser au travail des gens, des fournisseurs. Comprendre leurs conditions de travail et les potentiels problèmes de récolte. On était alignés sur ça. S'intéresser aussi pour savoir comment vendre. Créer du lien humain au-delà de l'aspect marchand des choses. »*

Lola m'indique *« dans la cuisine et la réflexion des menus, il y a beaucoup de temps informels. Je passe beaucoup de temps à voir ce qui se fait. On a un groupe WhatsApp où on s'envoie des recettes où on se dit ah ça c'est trop cool. C'est pas une charge en plus. »* Cette démarche de veille, d'intérêt, de partage, trouve sa place dans une liberté de travailler des bons produits et d'évoluer dans ses pratiques. Lola ajoute : *« On a beaucoup évolué aussi sur la transformation des produits. On s'est intéressés par exemple à la fermentation. Maintenant on fait des bœufs avec ce qu'il nous reste. On a lu, et puis c'était à la mode, mis en avant ces dernières années par des cuistots assez célèbres qu'on suivait. »* En conclusion, Odile résume son rapport éthique :

« Je pense que moi je suis très chanceuse aujourd'hui d'avoir un métier qui est vraiment en adéquation avec mon éthique. C'est que, quand je vais au travail, c'est juste la prolongation de mon mode de vie. Je fais pas de concession. C'est vraiment un luxe de travailler avec des matières premières avec lesquelles on travaille là, ça n'existe nul part ailleurs à notre niveau de prix. Les autres restos qui travaillent avec ces matières premières, les menus sont trois fois plus chers je dirais. Au niveau de l'organisation du travail, c'est pareil, c'est dans la continuité... Tout est aligné, c'est

trop bien. De pas avoir de compromis, c'est cool. Et puis même politiquement, maintenant que j'ai un engagement, j'aurais l'impression que ça n'a pas de sens, que je retournerai en arrière. »

Le Grenade défend une requalification du travail par l'artisanat et la non division industrielle des tâches, en créant un écosystème en cuisine plus cohérent. Respecter les produits va de pair avec le fait de respecter ses collègues. « *Il y a une continuité dans la rentabilité du lieu de travail. On choisit tel produit parce qu'il est pas trop cher par exemple, et si il est cher t'en mets peu. Tu comprends le restaurant dans sa globalité. (...) tout le monde peut regarder où on en est au niveau économique. Tout le monde a accès aux comptes. »* (Lola). Cette vision du travail en équipe, cette cohérence éthique qui va de la commande des produits à la préparation des assiettes, se conjugue à deux dynamiques majeures relevées pendant nos entretiens : l'émancipation individuelle permise par l'autonomie, et l'émancipation par la formation.

c. L'autonomie individuelle encadrée dans une autonomie du collectif

Proposer une autonomie au sein d'un collectif lui-même autonome et non hiérarchisé, voilà une volonté et une revendication des cuisinier·es et de l'ensemble des travailleur·ses dans les structures enquêtées. Rappelons l'analyse de Corsani sur le sujet : « *C'est la dynamique collective (rencontres périodiques, ateliers, constitution de commissions ad hoc chaque fois qu'une nouvelle question surgit, universités d'automne/ printemps, promotion de la constitution de collectifs (de métier, de marque, de projet)) qui va dans le sens d'une coproduction de l'autonomie de chacun et du collectif. Mais l'autonomie est un processus, et de surcroît toujours inachevé. »*⁷³

L'autonomie est un processus qui convient de développer le sentiment d'être sujet et non plus objet de son travail. C'est ce que m'indique Maxime : « *L'autogestion c'est d'être acteur de son travail et de sa manière de travailler. »* et développe Simon : « *Ce qui me plaît le plus, c'est le sentiment d'être libre dans mon travail. Je pense qu'après 12 ans, on est tous devenus des animaux sauvages, à l'état sauvage, et ce serait difficile de nous remettre dans un zoo. »* Etre à l'état sauvage, ce serait ne plus subir l'obligation de produire un certain travail, certaines tâches, sans que l'origine de ces tâches ait été convenue collectivement. Paul me relate la possibilité de créer librement et le sentiment d'avoir créé son travail quand il était en cuisine au Bieristan : « *La création de menus ça partait de partout, on était juste heureux de se dire qu'on créait des trucs. On a créé un catalogue de recettes, ça s'arrêtait jamais, et la Scop, le fait que tu sois plusieurs, permet aussi un peu plus cette liberté. »*

⁷³ CORSANI, Antonella, *op. cit.*

La liberté dans la création collective et dans la réalisation en autonomie (plusieurs fois expliquée en entretien comme le fait de *rajouter sa touche personnelle à un plat construit par un-e collègue*) alimente le sentiment d'avoir été, de l'amorce à la fin du processus de travail, partie prenante de la dynamique collective, sans qu'aucune décision soit prise sans délibération. « *On prenait les décisions ensemble, si on les déléguait, c'était aussi un choix.* » (Paul).

Finalement, l'autonomie individuelle (que Thibaut me résume simplement : « *Ce qui me plaît, c'est que je suis autonome sur la cuisine. Je fais ce que je veux, c'est trop bien. J'ai champ libre.* ») s'inscrit dans un cadre de responsabilité vis-à-vis du groupe, où les cuisinier-es sont ainsi responsables de leurs prises d'initiatives autonomes :

« *Au Grenade, tu te dois d'être responsable et autonome rapidement. Moi j'avais pas envie de faire d'erreurs parce que mes collègues de travail étaient aussi mes amis. Donc j'avais pas envie de laisser de la merde. J'ai jamais volé un euro, alors que j'ai volé des saumons et des fois gras à des connards de chef.* » (Thibaut)

« *L'autonomie, c'est quand tu proposes des plats, quand tu passes des légumes qu'il faut utiliser sans demander à quelqu'un. Pareil sur ta manière de cuire les légumes. Pour les commandes, on essayait de mettre des indications sur le menu de tant de kilos etc, c'était une habitude à prendre, c'était un peu au pifomètre, parfois on se retrouvait avec des légumes pour deux semaines, des fois les chambres froides elles débordaient, il fallait réguler.* » (Jeanne)

Cette responsabilité fait écho aux réflexions de Dejours⁷⁴ selon lesquelles « *le second niveau de l'intelligence au travail c'est celui de l'action (praxis). L'activité individuelle de chaque travailleur en effet a des incidences majeures sur celle des autres individus et sur leurs destins. L'intelligence requise pour mettre ensemble les intelligences individuelles n'est plus seulement celle du corps aux prises avec le réel. Il faut ici faire place à la mobilisation de l'intelligence délibérative.* »

Il est important d'écrire ici que la liberté de *faire* se conjugue à l'entraide et une vision fonctionnelle de l'autogestion. C'est-à-dire que plusieurs personnes autonomes se coordonnent et coopèrent pour favoriser la liberté et la montée en compétences de l'ensemble des salarié-es du restaurant. « *L'autogestion, pour les points plus techniques, c'est faire soi-même en étant accompagné-es, par exemple sur la compta ou le bilan.* » (Maxime). Ainsi, à la question « Pour toi l'autogestion, c'est d'abord .. ? », Huguette m'explique cette autonomie : « *L'autogestion est fonctionnelle. C'est une répartition claire des rôles, qui permettent aux individus de pouvoir faire*

⁷⁴ DEJOURS, Christophe (entretien, propos recueillis par Simon Cottin-Marx et Stéphane Le Lay), « Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif » dans *Mouvements* n°106, 2021/2, p. 27-40.

leur mission de façon autonome, tout en gardant le lien avec les autres. Si tu fais le menu, ta redevabilité c'est de faire comprendre aux autres en quoi il consiste. On a pas besoin de savoir comment on fait nos missions. Le principal c'est de transmettre, et que ce soit fait. » Nous retrouvons la vision transformatrice de l'autogestion au sein de l'organisation.

Si s'émanciper en tant que cuisinier·e dans un restaurant sous forme de SCOP autogérée c'est se *sentir libre*, agir dans une cohérence éthique, bénéficier de l'aide de ses collègues et se sentir responsable de ses missions et de son outil de travail, c'est aussi avoir la possibilité de développer ses compétences sur d'autres champs que la seule cuisine.

d. De l'impression de pouvoir faire plusieurs métiers

Revenons sur le fonctionnement autogestionnaire des restaurants étudiés. En raison de la différences du nombre de salarié·es, l'autogestion dans chacune des structures a été de faire par expérimentation, par tâtonnement (voir II.2.a), ce qui a conduit chacune d'entre elles à un exercice de l'autogestion, c'est-à-dire une organisation du travail, assez différente. A titre d'exemple, au sein du Court-circuit, l'équipe est divisée en *sous-équipes*, qui peuvent être sujettes à des changements de membres (à la manière des mandats, bien que la logique de changement soit celle du volontariat).

Parmi les équipes se retrouvent celle de la gestion du lieu (programmation d'événements et communication, intendance des locaux), celle qui s'occupe des fournisseurs, des factures et des commandes, celle qui gère les ressources humaines et celle qui rassemble les cuisinier·es. Tous les ans sont proposés des changements d'équipe pour celles et ceux qui le veulent, on appelle ce moment un *mercato*. Certain·es cumulent les responsabilités, par exemple en étant salarié·e, co-gérant·e du lieu, et membre d'une petite équipe. Actuellement, Lola s'occupe d'une partie de l'administratif et co-gère le lieu. Ces responsabilités volontaires se conjuguent à une polyvalence exigée sur l'ensemble des postes, sauf celui de cuisinier·e. La possibilité de savoir tout faire dans le restaurant est l'un des facteurs majeurs d'émancipation identifié dans les entretiens.

« Le court circuit, c'était pas juste la restauration, c'était aussi le bar, c'était pleins de facettes. Et puis c'étaient des gens qui ont les mêmes valeurs que moi. C'était mettre un pied dans la partie bar. L'autogestion c'est de pouvoir chacun faire tous les postes en interne. N'importe qui peut s'intéresser aux tâches administratives. » (Maxime).

« J'aimais le travail en équipe. Que l'on se transmette les choses mutuellement. (...) On faisait des fiches techniques recettes, on gérait les stocks, les menus, et pour l'équipe du lendemain on devait assurer la transmission, la coordination. Tous les ans j'apprenais de nouvelles missions. Je pouvais expérimenter. » (Huguette)

« Je dirai que ma période de formation dure encore. (...) Je suis en formation permanente, mais avec la bouteille de 4 ans. Au fur et à mesure tu comprends tout et je trouve que c'est assez magique. » (Lola)

Cette multiplicité des missions et des responsabilités et cette polyvalence sont permises par une formation constante, similaire à celle décrite par Samuel Hévin chez AlterConso (voir I.3.b.), avec des apprenant·es et des formateur·ices sur chaque poste.

La première limite identifiée à la suite des entretiens est celle de ne pas savoir qualifier son métier. Odile m'indique « *Mon travail de cuisinière, c'est faire à manger, mon travail au Court-Circuit c'est gérer une entreprise à neuf personnes avant de faire à manger. (...) t'es embauché comme cuistot mais tu vas faire du service, de la gestion, tu vas étendre les lessives, faire des réunions.* » La seconde limite identifiée est de ne pouvoir arriver à un certain niveau d'exigence dans le travail fourni. Huguette m'explique : « *L'autogestion en cuisine fonctionne si on se débarrasse de l'égo. Si le cuistot du lendemain ne fait pas très bien ta recette, c'est de se dire que c'est pas grave, que ce soit pas fait comme nous on l'aurait voulu. Si au final pour nous c'est pas assez fin, ben on change de structure.* »

Odile m'indique que, selon elle, il est impossible d'arriver à un niveau de cuisine gastronomique dans une cuisine autogérée, qui promeut la formation en interne et la polyvalence :

« *C'est que je pense que tu peux pas avoir le même niveau d'exigence de cuisine dans une cuisine autogérée que dans une cuisine hiérarchisée. Je pense que c'est pas possible. (...) J'ai un côté perfectionniste et je l'ai vachement abandonné parce que je sais que les choses seront pas.... fin être trois à bosser sur un même plat, c'est très compliqué de sortir quelque chose de qualitatif, de constant dans la qualité. ça peut être très frustrant. Il faut accepter les idées des autres, te dire tel jour ça va être fait comme ça, et l'autre jour comme ça. Que parfois c'est pas bon. Que tu t'es foiré et que ton collègue va être obligé de sortir ce que toi t'as sorti parce que tu maîtrises pas tout.* »

Finalement, la rotation des tâches permet le développement d'une empathie, voire d'une reconnaissance vis-à-vis de ses collègues. Huguette me partage qu'il « *y a toujours de l'entraide. Si le plongeur a pas fini la plonge, on va l'aider. (...) On comprend les difficultés liées aux missions. Ça crée de la cohésion d'équipe.* » et Jeanne de me dire que « *de pouvoir tourner sur la plonge, ça t'apprend en tant que cuistot à économiser ta vaisselle, ne pas la laisser cramer, et ça partage la valorisation.* » Finalement, Lola me confie :

« *L'autogestion c'est réussir à se mettre à la place de ton collègue. La polyvalence permet ça. Ça développe une empathie nécessaire pour fonctionner correctement. Si on arrête la polyvalence, l'autogestion est moins là. Et le roulement aussi permet ça. Le*

fait de rester un petit peu mais de toucher à tout. Rien que d'être serveur et cuistot, et faire le ménage. Je suis contente aussi que les gens qui sont pas cuistots viennent deux heures et demie le matin. Un collègue s'est rendu compte ce matin que en fait ça fait mal au dos. Et il y a un stress en cuisine qui est pas présent au même niveau à tous les postes. Et faire une fermeture du bar, c'est dur, tu te couches très tard, et on le fait tous. »

Nous soulignons que l'émancipation serait la possibilité de *partager la valorisation* et sentir la reconnaissance de ses collègues et leur soutien, en somme de choisir les conditions d'exercice de son métier pluriel. Ainsi les cuisinier·es interrogé·es se sentent attaché·es à leur métier, dans sa pluralité et son aspect créatif, dans la liberté qui leur est accordée depuis la commande des produits jusqu'à la réalisation des plats, dans l'éthique, et finalement dans le tissage d'un lien social avec les clients et l'équipe.

Nous avons essayé de montrer que la compétence ne doit donc pas être détenue par un.e seul.e chef.fe pour permettre l'émancipation des cuisinier·es. Se voir à égalité mais accepter les retours sur son travail, beaucoup communiquer mais conserver son autonomie, se répartir les missions mais les effectuer chacun.e par un système de rotation, finalement distribuer la charge mentale de la gestion du lieu, ce sont autant d'articulations complexes qui doivent permettre d'assurer la stabilité de son organisation et l'épanouissement des salarié·es.

L'émancipation, c'est ainsi ne pas faire peser la responsabilité de la structure sur une personne, mais préserver le sentiment de responsabilité de chacun vis-à-vis de ses choix et de son travail. Ce rapport au travail, cette dynamique collective, se voient permis par une posture individuelle de respect et d'accueil de ses collègues. Cependant, davantage qu'un respect individuellement communiqué aux autres, c'est bien la structure de l'organisation qui vise à permettre l'exercice de cette éthique.

II.3. Exercer l'activité déontique grâce à une éthique collective de délibération

Convoquons à nouveau l'analyse de Christophe Dejours selon laquelle est central pour une organisation l'aménagement d'espaces déontiques - c'est-à-dire de production de règles de travail par des personnes qui discutent collectivement de leur travail - et est impossible la séparation de trois dimensions dans ces mêmes discussions : celle de la technique (le savoir faire, le pratique), de l'éthique (qu'est-ce qui est juste ?) et celle de la subjectivité (ce en quoi nous croyons, notre perception du bien et du mal).

En nous basant également sur les travaux de Rémi Jardat⁷⁵, revenons sur le rapport complexe entre les différentes formes d'exercice de pouvoir. La *gouvernance* se réfère particulièrement à l'exercice du pouvoir souverain du collectif et, dans une entreprise privée, la souveraineté est exercée par les actionnaires. Le *gouvernement* renvoie quant à lui plutôt à l'organe du pouvoir et à l'exercice du pouvoir par cet organe. Toujours dans une entreprise privée, le gouvernement est exercé par la direction générale. Finalement, la *gouvernementalité* concerne les modes et processus par lesquels on va obtenir d'une population les comportements attendus.

Concevoir la démocratie en entreprise dans le cadre d'un fonctionnement autogestionnaire propose de questionner ces trois dimensions, notamment en cherchant une constitution politique qui va établir un pouvoir souverain égalitaire, un gouvernement révocable par le pouvoir souverain et finalement une gouvernamentalité qui rétribue et gratifie les travailleur·ses en dehors des critères pécuniaires du marché du travail.⁷⁶

Ayant exploré la liberté et l'autonomie comme membre d'une équipe et comme sujet de son travail, il convient désormais d'identifier et d'analyser l'encastrement de ces dynamiques dans une structuration de ce même collectif. Nous allons tenter d'expliquer la décision comme arènes⁷⁷ et processus de délégation, et d'identifier les limites d'un tel mode de prise de décisions. En premier lieu, la cuisine (c'est-à-dire l'ensemble des cuisinier·es) possède un pouvoir de décision qui concerne la création des menus, la gestion des commandes et le travail des produits. Ces prises de décisions s'inscrivent dans un cadre plus large de la gestion collective du restaurant.

a. Créer et décider librement en collectif de cuisinier·es

Dans les restaurants du Grenade, les cuisinier·es font les repas, les menus, transforment les menus en liste de commande, rédigent des fiches techniques sur lesquelles sont indiquées les portions pour chaque aliment, et gèrent l'épicerie. Ci-dessous un tableau détaillant les modalités de prises de décisions relatives à la cuisine par restaurant étudié au moment de la rédaction de cette étude. Nous reviendrons de la caractéristique fluctuante de ces modalités de prises de décisions, en fonction de la conjoncture économique notamment (voire III sur la rentabilité des restaurants).

⁷⁵ JARDAT, Rémi, « De la démocratie en entreprise » dans la *Revue française de gestion* n°228-229, 2012

⁷⁶ *Ibid*, p.175.

⁷⁷ Le terme d'arène est à comprendre au sens figuré : il matérialise le lieu de l'espace de discussion

	Création des menus	Gestion des commandes	Fréquence des réunions cuisine
Court-circuit	Tous·tes les cuisinier·es ensemble (3)	Répartie entre tous·tes les cuisinier·ères	Nulle depuis l'inflation (novembre)
Bieristan	Seul·e, rotation chaque semaine	Un·e cuisinier·e, autre que celui/celle qui a créé le menu	Hebdomadaire (2h le jeudi après-midi)
Auberge de Boffres	Thibaut puis discussion avec le binôme désigné pour cuisiner avec lui	Thibaut	Nulle (informelles, autour d'un café le matin)

Source : autrice du mémoire, informations collectées pendant les entretiens.

Si Paul m'indique qu' « *on était toujours en phase de création. Toutes les semaines. On aimait faire différemment, on arrivait pas à trouver l'équilibre entre refaire les mêmes trucs, et être dans le stress mais créer.* », la création suppose parfois l'apparition d'un leadership, conformément aux théories convoquées précédemment dans notre cadre théorique sur l'exercice et la dégénérescence autogestionnaire. Huguette me précise : « *Les gens prenaient parfois le lead pour faire les fiches menus. Sur cinq cuistots, deux décidaient du menu.* »

Le leadership instinctif (qui dépend de la personnalité des membres du collectif) peut se voir freiné par l'accord autour de mandats. Lola se sent mandatée de certaines missions, notamment grâce à la délimitation des sous-équipes : « *Je gère les commandes boissons, les relations avec les banques et les fournisseurs. Mon travail consiste à faire collectif, à prendre des décisions qui sont les plus intéressantes pour nous et pour l'idéologie.* » Nous allons voir par la suite que la problématique du mandat est encore trop peu développée par les structures interrogées, notamment autour des questions de sanction et régulation des conflits.

Nous avons vu précédemment que, dans le cadre du rapport éthique entretenu entre les cuisinier·es et leur travail, les enquêté·es aiment créer librement, seul·es ou à plusieurs, et ressentir l'énergie résultant du partage de leurs idées respectives autour de la même passion. Cependant, cette émulation se confronte parfois à des décisions difficiles à prendre, qui impliquent premièrement les cuisinier·es (en ce que ce sont d'abord des structures de la restauration) mais également le reste de l'équipe salariée. Ces décisions sont prises dans des arènes collectives reconnues par tous·tes.

b. Des arènes de décisions démocratiques pour former un collectif qui s’émancipe

Dans les restaurants, les arènes de décisions formelles sont les suivantes :

Arènes formelles de prise de décisions	Fréquence	Salarié·es/Associé·es concerné·es
Assemblées générales	Annuelle	Tous les associé·es du Grenade, ancien·nes compris·es
Université	Annuelle ou bi-annuel (en fonction des besoins, il peut y en avoir davantage)	Tous les salarié·es de la structure concernée
Réunion d’équipe	Hebdomadaire	Tous les salarié·es de la structure concernée
Réunion de sous-équipes	Hebdomadaire, ou en fonction des besoins (au Court-circuit, la réunion cuisine a été supprimée pour des questions d’optimisation de la rentabilité)	Les salarié·es membres des sous-équipes
Outil collaboratif (Trello)	Journalière	Tous les associé·es salarié·es membres de la structure

Source : autrice du mémoire.

Les arènes de décisions collectives sont le lieu d’expression de besoin de changer des règles, explicites ou implicites, formelles ou non. C’est aussi celui de l’analyse et du partage des changements de contexte, du débat des nouvelles modalités de coopération, d’arbitrage des nouvelles règles (opérationnelles/de choix collectif/constitutionnelles). L’enjeu de cette partie de la recherche est de mettre en lumière la pluralité des arènes, de comprendre leurs imbrications.

Dans la réflexion de Dejours⁷⁸, il explique que, selon lui, « *il y a trois grands domaines de discussion : l’efficacité dans le monde objectif, la justice dans sa dimension morale pratique, et la dimension subjective. Ces discussions-là aboutissent à des accords entre les membres d’une équipe dont la sommation aboutit à la constitution de règles de travail. Les règles d’un collectif de travail.* » (p.33). L’idée est qu’il n’y a, à proprement parler, de *collectif* que dans la mesure où les règles de travail (qui sont des règles de vivre ensemble) sont élaborées collectivement, par cette

⁷⁸ DEJOURS, Christophe (entretien, propos recueillis par Simon Cottin-Marx et Stéphane Le Lay), « Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif » dans *Mouvements* n°106, 2021/2, p. 27-40.

même activité déontique. Il est important de rappeler que, pour Dejours, il faut un·e chef·fe chargé·e de prendre les décisions suite à la délibération. C'est cette différence majeure de sa pensée du travail par rapport aux fonctionnements des structures interrogées qui est à relever ici. Thibaut m'explique :

« Impliquer tout le monde dans les décisions, c'est cool et ça permet d'avancer. Six cerveaux pas d'accord c'est compliqué, mais un chef qui impose une façon de faire c'est compliqué aussi. Au Grenade, on trouve des solutions avec l'intelligence collective. Ça a manqué, d'intégrer les équipes un peu plus aux décisions. »

Lola me partage la difficulté liée à la solitude, dans le cadre d'un montage d'une auto-entreprise par exemple. *« J'ai pas aimé être seule. Donc ce lieu c'était l'idéal, être présente dans les décisions pour l'entreprise dans laquelle je suis et en même temps ne pas être toute seule. Ne pas subir les décisions prises par quelqu'un d'autre. »* L'émancipation en autogestion, ce serait ne pas subir, en ne laissant pas la possibilité qu'un·e salarié·e décide sans nous.

Les réunions sont hebdomadaires dans toutes les structures interrogées, et l'ordre du jour est participatif (avec l'aide d'un outil numérique collaboratif accessible par l'entièreté de l'équipe). Leur durée varie entre une et deux heures, en fonction de la conjoncture et des restaurants. Ainsi, elles permettent d'aborder les sujets les plus récents.

Pour trancher, dans le cas de divergences de points de vue, Maxime me raconte qu' *« en réunion, on apprend à devenir à l'écoute et à se remettre en question. Si on ne se met pas d'accord, on peut arriver à un vote. On peut aussi sinon faire appel au Grenade pour faire le rôle de médiateur. »*⁷⁹ C'est dire ici que l'autonomie et la participation est permise par une posture personnelle d'accueil des opinions d'autrui, ainsi il ne faut pas confondre *être décisionnaire* et faire ce qu'on veut sans prendre le temps d'écouter. Plus précisément, c'est parce que tous les salarié·es se sentent écouté·es que la prise de décision est possible. Paul conclut en disant que *« Moi, c'est pas que j'avais des problèmes avec l'autorité, mais là on me demandait mon avis et on le respectait, en tant que salarié et membre d'une structure. »* Ici est illustrée la différence théorique proposée dans la littérature entre une démocratie participative et une démocratie délibérative. Cette égalité des voix se conjugue à une égalité de l'information. Maxime me précise :

« Pour prendre une décision, on a tous les outils, on a les chiffres à l'appui, on prend des jours de discussion. On identifie les problèmes, on trouve la solution, on prend le temps d'en reparler une fois que la décision est prise. C'est important que ce soit collectivement que sont prises les décisions importantes parce que l'équipe cuisine peut

⁷⁹ Voir le site de la SCOP Le Pavé et le livret FNH de l'Université du Nous : diverses techniques d'animations appliquent le principe de l'intelligence collective (chapeaux de Bono, décision par consentement, brainstorming...)

être biaisée. Si il faut simplifier la carte, on le fait, parce que ça a un impact sur l'ensemble de l'entreprise. »

Finalement, c'est souvent l'engagement politique qui va être moteur dans les prises de décisions, surtout au Court-Circuit qui est situé près de la guillotière, sur la place Mazagran. (Pour les trois cuisinier·es interrogé·es, nous relevons trois occurrences de la dimension politique des décisions).

« On peut pas être au court-circuit sans être dans cet engagement là. C'est personnel et ça fait partie du collectif. On prend des décisions politiques. Hier on a arrêté les tickets restos parce que c'est des gros groupes derrière qui se font de l'argent sur nous. Ça va sûrement nous faire perdre des clients. Mais ça fait partie prenante du travail et de ce qu'on est. » « L'eau est gratuite ici parce que l'eau devrait être gratuite partout. Mais contrairement à d'autres lieux comme nous, on a notre lieu : la place Mazagran. On a notre public, et on réfléchit à ce qu'on peut mettre en place pour ce public là. » (Lola)

La dimension politique consiste en l'accessibilité des biens proposés, accessibilité qui a suscité l'étonnement de Maxime, arrivé il y a un an : *« Je pensais que c'était un bar de bobos, mais non on rechigne à augmenter les prix, on veut rester un restau populaire. »* Mais elle consiste également à prendre des décisions pour le bien être des salarié·es.

Il convient cependant de nuancer ce principe *une personne égal une voix*, car le risque de l'ancienneté exposé par Jo Freeman dans la tyrannie de l'absence de structure se voit apparaître dans les structures interrogées, surtout pour le poste de co-gérance. Lola me révèle que *« sur la proposition d'idées, l'ancienneté joue beaucoup »*, et Huguette que *« on voit que les élu·es à la co-gérance sont des anciens. Sur les profils, on avait besoin de gens fédérateurs auparavant, maintenant on se tourne davantage vers des gens structurants. Il y a une évolution dans le temps des profils, en fonction des besoins ressentis »*. La rotation voulue des postes et missions, voulue même dans le cas de la co-gérance, ne saurait dépasser les dynamiques de confiance en ses collègues, dans la mesure où la co-gérance est élue par une élection sans candidats.

Enfin, précisons que les arènes formelles de prises de décisions ne sont pas les seules existantes. Des arènes informelles existent et sont le lieu de prises de micro-décisions. Lola me fait notamment référence aux *« temps gris, avant ou après les services, autour du café le matin en arrivant; et aux relations interpersonnelles qui dépassent le cadre du travail. »* Aussi, nous soulignons le rôle confus des e-mails envoyés à l'ensemble de l'équipe, liberté que prennent les salarié·es et qui se retrouve dans chaque structure. Ces e-mails peuvent être à titre informatif voire délibératif, notamment en cas de conflits, de retours négatifs à faire, ou d'une décision encore en délibération. Créer des règles collectives et s'offrir la possibilité de les modifier, en impliquant

l'ensemble des salarié·es dans le processus, c'est ainsi un levier d'émancipation individuel autant que collectif. C'est d'inscrire ses pratiques dans un perpétuel mouvement, une dynamique portée par l'éthique et une vision politique du travail. Nous proposons de revenir finalement sur un des principes qui a été l'objet d'occurrences à tous les entretiens menés : le *prendre soin*.

c. Prendre soin de soi, prendre soin de son collectif

Il convient en premier lieu de repartir du constat de la violence déjà évoquée, propre au secteur de la restauration (voir I.1)a.). Thibaut a travaillé pour des chef·fes et m'explique la différence d'attention à ses collègues entre ses précédents emplois en tant que cuisinier et son travail au Grenade, à l'Auberge de Boffres.

« Dans les restaos où je travaillais avant, c'était beaucoup plus directif, et brut, et les personnes gèrent, c'est ciao tu dégages ou alors on te dit ça tu fais pas bien, si tu fais pas mieux tu dégages, c'est oui non, noir blanc, ils s'emmerdent pas avec l'affect. Tu veux une rupture conventionnelle ? Bah non. Ça coûte de l'argent. Si tu veux partir tu te barres. »

Dans les structures du Grenade auprès desquelles nous avons mené l'étude, les cuisinier·es se sentent valorisés et s'émancipent en ce qu'une égalité des conditions et des choix est proposée aux salarié·es. Lola témoigne : *« Le samedi, on tourne. On fait un ratio. »* et *« à chaque création de planning, on peut émettre nos conditions. »*

Le prendre soin de soi et des autres, Maxime me l'explique clairement :

« On a pas besoin de travailler en coupure, le soir pas besoin de cuisine parce qu'on est un bar. On fait des journées en continu, c'est assez rafraichissant. En restau classique, dans une petite structure, c'est la même équipe le matin et le soir. C'est vite très prenant, on a pas le temps de faire quoi que ce soit d'autre dans la vie que le travail. Là on prend soin de nous, on est nos propres patrons. » *« On a mis en place de pas se compter de jours de carence si on est en arrêt maladie par exemple. C'était injuste de compter un jour de carence pour quelqu'un qui un jour a le dos bloqué. On a aussi un congé menstruel. Et on force personne à travailler les jours fériés, qui voudra travailler sera là. On s'octroie aussi des chèques vacances, des chèques culture, on fait des repas d'équipe. On attache de l'importance au bien être de chacun »*

Et en effet, Odile a pu bénéficier de cette attention : *« y a pas longtemps j'avais une tendinite à l'épaule et mes collègues m'ont poussé à prendre un arrêt maladie, dans la restauration classique ont m'aurait dit viens bosser, on peut pas te remplacer. »* Ce mode de fonctionnement qui fait attention au bien-être implique une confiance mutuelle, principe fondamental d'une bonne

coopération, et qui se lie étroitement à ce que nous avons étudié plus haut au sujet de l'autonomie individuelle et de la responsabilité vis-à-vis du groupe. Maxime me dit avoir été méfiant quant à la décision de ne pas prélever du salaire les jours de carence. *« enlever les jours de carence ça me semblait dangereux, je me suis dit on va poser des arrêts travail à répétition, et au final le point de vue ici c'est que si quelqu'un pose des arrêts à répétition, c'est peut-être qu'il y a un souci au travail est c'est de la responsabilité de l'entreprise de voir ce qui se passe au travail. »*

Ainsi, il déplace la responsabilité individuelle (ou, plus précisément, il la conjugue) à la responsabilité du collectif vis-à-vis du bien-être des travailleur-es. Cette responsabilité, c'est de prévenir l'auto-exploitation, de permettre aux salarié-es de faire autre chose de leur vie que de travailler. L'implication, la passion et la pluralité des missions ne devraient pas déborder du cadre du travail et empêcher l'existence des différentes sphères de vie. L'émancipation au travail dans ce cadre, c'est refuser de s'auto-exploiter et de souffrir. Maxime a compris en venant travailler au Court-Circuit cette préservation nécessaire de lui-même : *« prendre soin de nous mêmes ça fait une grosse différence. Ça fait un an que je suis là et je m'en rends pas compte. Dans les autres restos au bout de 6 mois je voulais partir. »*

S'émanciper, c'est finalement être autonome (être maître de ses choix, en être responsable) en gardant un sentiment d'appartenance au groupe, nourri par une logique d'entraide, de rotation des missions et de formation. C'est d'abord choisir : des bons produits, sa façon de les travailler, en somme son organisation du travail. Du moins se sentir écouté-e au sein des espaces déontiques et des arènes de prise de décision. Cependant, l'émancipation ne passe pas par une transformation désirée de la société hors du cadre du seul restaurant. Aucune occurrence à ce sujet n'a été relevée. Maxime me précise cette nuance :

« c'est un acte politique d'être en Scop autogérée mais il n'y a pas d'affiliation à un parti ou à des idées politiques. C'est plutôt une philosophie où les travailleur-ses sont propriétaires de leur structure. Je suis d'accord avec ces valeurs là, mais on est pas là pour convaincre les clients de quoi que ce soit. On espère juste qu'ils sentent qu'on est bien et que ça leur donne envie. J'ai pas l'impression qu'on fasse de politique. »

Cette possibilité de dire et de choisir (son périmètre d'action et de liberté de travailleur-se) se voit cependant amoindrie par des contraintes propres au secteur de la restauration : la rentabilité difficile et les savoirs-faire et savoir-être nécessaires pour l'accomplissement de ces pratiques autogestionnaires.

III. La cuisine émancipatrice par l'exercice autogestionnaire : quels freins ?

III.1. Des freins propres au secteur de la restauration

a. Porter la pression de la rentabilité face à l'inflation et pot-crise sanitaire

En restauration classique, la structure de répartition des coûts est environ la suivante (en pourcentage du chiffre d'affaire) : 30% pour les salaires et charges, 30% pour les coûts matières, 30% de frais généraux et 10% de bénéfices. Mais la répartition est très variable en fonction des choix de développement de l'entreprise.

Avec les modèles type Grenade, la répartition est sensiblement différente : les coûts de salaires représentent entre 39 et 50% avec une moyenne à 44%, les coûts matières entre 30 et 38% avec une moyenne à 32%, les frais généraux représentent entre 23 et 26% et le bénéfice était, avant le covid, autour de 5%. Cette répartition s'explique par les effets du *fait maison* et de l'autogestion (importante masse salariale). Les salarié·es du Grenade ne se payent pas mieux que le reste du secteur, cependant le temps de l'approvisionnement en circuits-courts, de la construction des menus, des réunions et des autres temps détaillés précédemment font augmenter considérablement la masse salariale.

Compte désormais tenu de cette structure de coût, il convient d'analyser l'impact de la crise sanitaire du Covid à partir de l'année 2020. Le premier changement notable, c'est celui du comportement des consommateurs. On compte une baisse de 25% de la clientèle entre 2019 et 2022 pour la restauration à table. En second lieu, l'inflation a entraîné l'augmentation des prix des fournisseurs de 15% en moyenne sur l'alimentation entre avril 2022 et 2023.⁸⁰ Cette conjoncture économique peu favorable implique aux salarié·es cuisinier·es interrogé·es de se maintenir à des taux de salaire très bas. Thibaut me témoigne de sa difficulté à rester rentable : « *On est obligés, nous, là, de pas compter nos heures. On est au SMIC depuis 2 ans et demi.* »

D'autres décisions difficiles peuvent être prises pour limiter les coûts, entraînant cependant une dégénérescence d'un exercice autogestionnaire émancipateur. Selon Maxime, « *C'est aussi le prix du Covid. De pas arriver à trouver du temps pour faire des nouveaux menus ensemble, vu qu'on a plus de réunion cuisine. Ça faisait deux heures par semaine pour cinq à l'époque, donc dix heures à payer. Ça faisait beaucoup, mais c'était un moment d'autogestion aussi.* »

⁸⁰ Etude INSEE, avril 2023. URL : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7618754#titre-bloc-6>

Etre cuisinière sans faire beaucoup de cuisine, cela peut être ressenti comme un poids pour Odile : « *L'amélioration, ce serait plus d'heures en cuisine, mais on a pas l'argent. On a pris une décision dure en novembre, de réduire les heures, parce qu'on perdait trop d'argent. On travaille vite, on fait des services seuls à 45 personnes et ça commence un peu à tirer.* »

C'est ici de comprendre que les modes d'organisation du travail en autogestion sont coûteux si l'on accorde de l'importance aux différentes réunions, à la création en collectif et à la formation des membres en interne. « *Depuis la baisse des heures, on a plus de réunion cuisine. On a dû en faire deux depuis le mois de novembre. Avant y en avait une par semaine. Maintenant pour changer les menus, on s'envoie un mail.* » (Odile)

Ne pas pouvoir rémunérer au-dessus du salaire minimum des postes de cuisinier·es et s'adapter au contexte économique par la suppression de temps d'exercice de la pratique autogestionnaire reliée à la délibération est contraignant pour les structures qui promeuvent l'émancipation par le travail. De nombreuses difficultés personnelles peuvent découler de ces conditions, telles que la difficulté à se loger, à s'endetter auprès des institutions... C'est dire qu'être cuisinier·e dans un restaurant du Grenade revient à sacrifier un salaire confortable pour travailler dans une cohérence éthique à contre-courant de la restauration traditionnelle.

Dès lors, comment recruter ? Encore, quels profils ? La plongée dans le mode d'organisation autogestionnaire agit tel un filtre aux candidatures et au recrutement. A titre d'exemple, le Court-Circuit a recruté Maxime il y a un an comme cuisinier : il faisait partie des deux seules candidatures reçues.

b. Une compétence autogestionnaire qui se destine à des salarié·es qui veulent s'engager

Un résultat important est celui qu'il n'est pas nécessaire, pour intégrer un restaurant du Grenade en tant que cuisinier·e, de disposer d'une formation en cuisine ou d'études liées à l'Economie sociale et solidaire et le fonctionnement démocratique en entreprise. Ainsi en atteste la diversité des parcours des personnes interrogées, dont les études d'origine ainsi que la modalité de leur formation en cuisine est détaillée dans le tableau ci-dessous.

Cependant, certain·es m'ont partagé que leurs études ont été le cadre d'une sensibilisation aux enjeux alimentaires sur les territoires, comme Jeanne et Paul. Ces études axées sur le développement territorial et rural les ont conduit à travailler au Bieristan par volonté de travailler démocratiquement (en SCOP autogérée) avec des approvisionnements de bonne qualité et locaux.

Prénoms d'emprunt	Etudes/Formation	Formation en cuisine
Huguette	Lettres, affaires européennes, journalisme, traduction	Formation interne
Thibaut	Bac pro hôtellerie restauration, lycée professionnel, mention complémentaire pâtisserie, bprea en maraîchage bio	Avant l'embauche (haute gastronomie)
Odile	Master design graphique, CAP pâtisserie, plusieurs jobs	Avant l'embauche (différents restaurants)
Simon	Master Economie Sociale et Solidaire à Sciences Po Grenoble	Formation interne
Lola	Master recherche arts et existence, animation	Formation interne
Jeanne	Master Etudes rurales, accompagnement de projets de l'Economie Sociale et Solidaire	Avant l'embauche (CAP cuisine)
Maxime	Cuisine en apprentissage chez un chef, équivalent CAP	Avant l'embauche (apprentissage)
Paul	Master de géographie et développement territorial et rural	Formation interne
Nabou	Licence électrotechnique, câblage, énergies renouvelables	Avant l'embauche (avec un chef)

Source : autrice du mémoire

L'idée est ici de montrer l'existence, parfois niée, d'une volonté et d'une compétence propre à l'autogestion. Nous avons déjà évoqué précédemment l'importance de la posture (faire attention, agir pour le bien-être, être à l'écoute, pouvoir débattre); cette posture est étroitement liée à une compétence qui est celle de gérer la charge de la participation. Julien Charles⁸¹ indique que la démocratie participative peut être une charge individuelle, un poids, une contrainte. « *Elle nécessite*

⁸¹ CHARLES, Julien. *Les charges de la participation*. SociologieS, 48 sur 73

un investissement en temps, mais aussi cognitivement, et davantage quand les valeurs de la coopérative sont fortes. Il faut avoir un ensemble de savoirs, savoirs-faire et savoirs-être ».

Christophe Dejours⁸² précise que « *L'espace de délibération exige, du point de vue de l'intelligence, le développement de deux compétences spécifiques : d'une part, la capacité de parler de son travail devant les autres, et avec eux, c'est-à-dire de témoigner de sa pratique, ce qui implique l'apprentissage de la parole en public, de la capacité de défendre un point de vue, d'exprimer une opinion et de la justifier ; d'autre part la capacité d'écouter la parole de l'autre, au risque de l'entendre. »*

Suzy Canivenc et Fabien Moreau expliquent que le recrutement dans les organisations autogérées soumises à leur étude a été identifié comme « *basé sur un profil culturel plutôt que technique »* avec « *une rémunération égalitaire décorrélée de tout critère de performance individuelle. »*⁸³

Durant les entretiens menées, la question de la compétence autogestionnaire invitait une réponse parfois confuse, généralement non spontanée. Après réflexion, Thibaut m'explique que « *c'est une histoire d'envie. Il faut avoir des grands yeux, il suffit de mettre la graine dans les cerveaux. C'est tout à fait possible. Après des gens sont prêts, ou pas prêts. Mais c'est un modèle vertueux, qui va dans le sens de l'altruisme. On peut pas continuer à hurler sur les gens. Il faut avoir envie de s'améliorer, être capable d'entendre la critique. Moi je suis capable de prendre la critique. »*

Ce qui nous semble important de relater ici, c'est l'accord majoritaire autour de l'idée selon laquelle mettre en place une organisation du travail autogestionnaire en cuisine est *faisable*, nécessaire pour sept interrogé·es sur les neufs, mais dépendante d'une volonté individuelle. Les compétences énoncées ont généralement vacillé entre la curiosité, l'ouverture d'esprit, la prise d'initiatives et la volonté de s'engager. C'est précisément sur cette volonté de s'engager que les cuisinier·es interrogé·es m'ont fait part des doutes qu'ils entretiennent.

« *C'est différent de la restauration classique parce que c'est beaucoup plus engageant, plus de temps. Quand je travaille pas je suis quand même ici. C'est une deuxième maison. C'est ma famille. C'est mon lieu qui, à un certain point, m'appartient. En étant dans la restauration classique, tu travailles pour quelqu'un qui t'exploite. (...) J'avais pas idée que c'était aussi prenant, que ça prendrait autant de temps dans mon cerveau. Ça peut être la cuisine, le menu, le fait qu'il y a beaucoup de réservations, ou des sujets à mettre à l'ordre du jour. Et puis tout n'est pas toujours*

⁸² DEJOURS, *op. cit.* p.37

⁸³ CANIVENC, Suzy, MOREAU, Fabien. *Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre organisations autogérées.* @GRH. Association de Gestion des Ressources Humaines, 2020, Vol. N° 36, n° 3, p. 145-173.

beau et rose, des conflits interpersonnels entrent en jeu, et ça prend de la place. (...) Je dirai pas que c'est facile et je pense que ça fait peur, prendre des décisions à 10 et être en remise en question perpétuelle... Mais c'est nécessaire dans le contexte social dans lequel on évolue. » (Lola)

La difficulté dont me parle Lola semble se voir contrebalancée par la nécessité politique de ce mode d'organisation du travail, et la volonté d'être respectée. Sur cette question de la nécessité autogestionnaire, il est indispensable de témoigner de mes résultats très partagés.

c. L'autogestion, un horizon impossible de transformation du secteur

Si certain·es sont convaincu·es de la nécessité de transformer le secteur de la restauration (comme Thibaut cité ci-dessus), d'autres émettent de larges réserves sur la faisabilité de cette transformation, notamment en raison de l'absence de la volonté d'engagement des cuisinier·es dans la gestion de leur structure et du collectif sans hiérarchie. *« Ce serait bien que la restauration tende vers l'autogestion. Mais ce sera pas faisable. Dans la restauration y a beaucoup d'égo. J'aimerais penser que c'est adapté mais je suis pas sûre. » (Lola)* Au sein même des restaurants du Grenade, le chemin est long à parcourir pour les cuisinier·es qui ont été formé·es par la cuisine gastronomique traditionnelle.

« Ça prend du temps de se connaître, de se faire confiance, et parallèlement c'est plus facile de pas avoir la responsabilité de la cuisine, d'être juste commis. Même au niveau de l'expérience, quand on arrive dans un restau, on a tous des points de vue différents sur la cuisine et c'est plus simple d'avoir la vision d'un chef. C'est pas évident que quelqu'un qui a peu d'expérience puisse autant décider que quelqu'un qui en a beaucoup plus. » (Maxime)

Ainsi, il faut savoir mettre de côté son égo, ses certitudes et ses attentes. Pour le secteur de la restauration, particulièrement marqué par la violence et la formation guerrière, les horaires difficiles et les conditions de travail éprouvantes, un tel changement de cadre ne saurait se faire aisément ni convaincre celles et ceux ayant été formé·es dans les écoles traditionnelles. Seules les personnes ayant développé une conscience éthique et politique de leur travail intègrent une démarche collective autogestionnaire, comme ce fut le cas pour Simon. Mais l'épreuve ne saurait être émancipatrice pour l'ensemble des structures et des travailleur·ses.

« Nous on a trouvé nécessairement des solutions au mode d'organisation dans une entreprise de la restauration, on a brodé le modèle sur-mesure. Je pense que c'est difficile. Le côté obscur de la force est plus simple, plus facile, plus séduisant. C'est plus difficile de faire les choses bien. Dans x entreprise, si t'es pas content tu te barres. Je

pense que les problèmes qu'on a, on les a malgré le fait qu'on soit en autogestion. Nous on se pose la question du bien-être au travail. C'est difficile parce qu'on cherche des solutions qui ne sont pas juste de virer les gens. Mais le problème c'est les tensions, les attendus, le rapport fort au travail. » (Simon)

Le temps de l'adaptation peut sembler infini, comme pour Odile qui me partage son expérience personnelle : *« Si t'embauches quelqu'un qui vient de la restauration, il est très formaté, et ça se ressent beaucoup... Moi déjà j'étais vachement formaté, ça m'a pris bien un an et demi deux ans à me déconstruire des modes de fonctionnement très hiérarchisés de la cuisine. (...) ça prend beaucoup de temps de se déconstruire. (..) Et puis on fait que deux matinées de cuisine par semaine. Il y a des cuistots qui ont envie d'être en cuisine et qu'on leur foute la paix. »* Sa volonté personnelle de sortir de la hiérarchie n'est pas partagée autour d'elle.

« Il y a des gens, ça les intéressent pas forcément, ils préfèrent ne pas être dans la concession, donc être chef et donner des ordres. Et y'en a qui n'ont pas envie de s'impliquer dans leur entreprise parce que c'est trop d'énergie et du coup ils sont très bien à être commis ou chef de partie, donc il faut qu'il y ait quand même une recherche individuelle, une envie individuelle, et c'est pas un modèle qu'on peut imposer. » Elle ajoute qu' *« il faut se déconstruire et ça demande énormément d'efforts et d'énergie à vivre ensemble comme ça et gérer une entreprise à neuf. C'est un modèle qui plaira pas à tout le monde. C'est important. Tout le monde n'a pas envie de ça. »* (Odile)

Pour deux des cuisinier·es interrogé·es, l'autogestion n'est pas vectrice d'émancipation, et donc pas nécessaire. Cependant, des principes de communication et de rotation des postes seraient à conserver dans une logique de transformation du secteur. *« Le partage des tâches, que le poste de plongeur soit tournant pour les serveurs et les cuisiniers, qu'il n'y ait pas de poste « plongeur » pour moi c'est nécessaire. Par contre l'autogestion je sais pas si c'est nécessaire. »* (Jeanne)

« Je pense que là où il faut jouer, c'est plutôt sur la question de se dire que si on avait un état d'esprit coopératif, ça changerait beaucoup de choses entre les gens dans une cuisine. » *« Je pense que c'est plutôt tendre vers la coopération. La hiérarchie pour moi c'est pas mal, mais faut savoir à quoi elle sert. Il peut y avoir une hiérarchie mais si la personne au dessus a demandé à tout le monde et formule une proposition en fonction de ce que tout le monde a dit. Les avis de chacun sont pris en compte et respectés. Je pense qu'on peut avoir de la hiérarchie avec la coopération. Pas sur que l'autogestion soit.. enfin je me pose beaucoup de questions. »* (Paul)

Finalement, ces incertitudes se conjuguent à un frein fondamental à l'émancipation individuelle et collective dans les structures interrogées : la difficulté à identifier sa propre légitimité de cuisinier·e, et celle de la régulation des conflits au sein du collectif. Nous allons tenter de montrer que l'obstacle majeur à l'émancipation dans le travail est constitué de l'impossibilité de la régulation du collectif par un collectif non outillé et des membres qui se sentent *illégitimes*.

III.2. La question de la légitimité comme obstacle à l'émancipation

a. La difficulté de reconnaître ses compétences de cuisinier·es

La question de la compétence se lie étroitement à celle de la reconnaissance de la compétence. Dans la restauration traditionnelle très hiérarchisée, tous les postes (sauf celui du·de la chef·fe) sont soumis à une évaluation et un contrôle suivant la pyramide hiérarchique. Dans les restaurants du Grenade soumis à notre étude, qui refusent la hiérarchie et la domination entre travailleur·ses et qui proposent une formation en interne, comment envisager la reconnaissance ?

Selon, l'ANACT⁸⁴, 37% des salarié·es français·es manquent de reconnaissance dans leur travail. Jean-Pierre Brun⁸⁵ définit la reconnaissance comme « *une réaction constructive et authentique qui se base sur un jugement ou une appréciation, et qui se traduit par une rétribution symbolique, affective, concrète ou financière* ». Ainsi, « *la reconnaissance peut se faire sous quatre formes différentes : la reconnaissance existentielle (le salarié est reconnu en tant qu'individu), celle des pratiques professionnelles (sur la façon dont le travail est réalisé), celle de l'investissement (implication du salarié et sa motivation), et enfin celle des résultats (atteindre les objectifs demandés)*. »

Essayons d'analyser quelles formes de reconnaissance sont proposées dans les restaurants du Grenade. Lors de la formation en interne premièrement, nous avons cherché à savoir quels étaient les processus, les étapes de la montée en compétence sur le poste de cuisinier·e. Rappelons que sur les neuf personnes interrogées, seules cinq ont été formées à la cuisine avant leur embauche.

Lors de la formation en interne, Thibaut, qui s'est trouvé en posture de formateur (car il n'y a pas de réelle désignation d'un·e formateur·ice lors de l'accueil d'un·e nouvel·le cuisinier·e), me partage que « *c'est pas formalisé. Tu gagnes en compétence en pratiquant. (...) Tu viens et t'apprends en faisant.* » Au Grenade, il y a obligation de passer par le *faire* et la répétition : « *tu fais,*

⁸⁴ ANACT, « Organisation participantes et conditions de travail », 2020

⁸⁵ BRUN, Jean-Pierre, « Des salariés en manque de reconnaissance », 2013

t'apprends. Tu refais le lendemain, le lendemain... » En fonction des structures, peut-être désigné·e un·e référent·e chargé·e de répondre aux questions de la personne nouvellement intégrée dans l'équipe. Le Court-circuit, premier restaurant du Grenade, bénéficie également d'un travail de capitalisation des compétences. *« On avait beaucoup de tutos, de fiches, de choses dans le drive, et ça c'était vraiment bien, des années et des années de tutos améliorés tout le temps, pleins d'outils qui m'aidaient pour les nouveaux. »* (Thibaut)

Cependant, la présence d'un·e référent·e ou d'une capitalisation des savoirs est apparue nettement au cours des entretiens comme insuffisante pour la reconnaissance par les cuisinier·e d'une montée en compétence. Lola, formée en interne au Court-Circuit il y a trois ans, m'indique : *« Je pense qu'il me manque des bases. J'aimerais passer un CAP pour légitimer mon travail. »* ; Paul me partage sa frustration : *« Il y a un peu de frustration pour quelqu'un qui n'a pas fait de cuisine, qui n'a pas eu de formation. De se dire il nous manque quelque chose, il nous manque des bases. C'est pas carré, on a pas les codes. »*

Simon me raconte avoir été formé au téléphone par le premier cuisinier lors de la création du Court-Circuit, lorsqu'il le remplaçait. *« Je regrette de pas avoir été assez outillé, de pas être passé dans des écoles. Mes trucs étaient un peu brouillons, j'ai jamais été très précis avec mes mains. »*

Finalement, Odile me confie la difficulté d'adopter une posture de formateur·ice dans une équipe où les salarié·es refusent une hiérarchie, même en cuisine. Suite à une mauvaise expérience lors de l'accueil d'une nouvelle cuisinier·e, elle affirme la nécessité de distinguer hiérarchie et apprentissage.

« Pour sa formation, j'ai trouvé dommage, elle acceptait pas vraiment qu'il puisse y avoir à un moment ou un autre une hiérarchie. Non, qu'il y ait un apprenant et un enseignant en cuisine, tout de suite c'était pris comme un lien hiérarchique, alors que c'est un apprentissage. Ça a été très compliqué et dommage pour elle parce que du coup elle a pas appris suffisamment de choses. Elle aurait pu apprendre mille fois plus, mais comme elle se mettait pas dans la position d'apprenante parce qu'elle voulait pas qu'on lui dise comment faire, elle voulait pas de hiérarchie, y avait pleins de choses que j'osais pas lui dire, qu'elle faisait pas bien. » (Odile)

Pour Odile, qui a été formée en pâtisserie fine et dans des restaurants traditionnels, l'apprentissage est un passage obligatoire dans les métiers de l'artisanat. *« C'est important de passer par ces phases où tu te tais et t'écoutes. »*

Huguette me partage la difficulté, une fois la formation « validée » et le·a cuisinier·e autonome, de bénéficier d'une reconnaissance et de retours sur son travail. *« Ce qui peut peser c'est la reconnaissance. On veut pas créer des inégalités. Mais si tu reconnais la technique de quelqu'un, c'est juste sur un aspect, c'est pas sur la personne. (...) C'est la difficulté de savoir qui reconnaît la*

supériorité technique, puisqu'il n'y a pas de chef. Si tout le monde dit « oui, c'est bien », comment tu évolues? » Elle m'indique ressentir que certain·es ne sont pas prêt·es à recevoir des retours. De ne pas recevoir de retour de ses collègues a notamment empêché Odile de se sentir qualifiée. *« Ça fait pas longtemps que je dis que je suis cuistot, que je me sens cuistot, et que je pense que j'ai l'expérience suffisante pour dire que je suis cuistot. Maintenant je me dis que peu importe ce qu'il se passe dans un service, je pourrai gérer toute seule. »*

Finalement, Huguette et Paul m'ont témoigné de l'importance de rechercher une reconnaissance externe, de tester ses compétences de cuisinier·e dans d'autres cadres, de demander des retours. *« La possibilité de s'ouvrir vers l'extérieur et de former d'autres gens que nous à la cuisine végétarienne. Parce qu'on a pas d'évolution de carrière en interne. »* Cette absence de perspective d'évolution de carrière a été décisive dans son départ de la structure : *« J'avais besoin de changement, notamment parce qu'il n'y avait pas vraiment de perspectives. Dans une SCOP, on peut avoir ce sentiment de tourner en rond. »*

Le manque d'outils et d'instances liées à une reconnaissance au travail des compétences et de la progression des travailleur·ses se conjugue à des difficultés quant à la gestion des relations humaines et conflits au sein des équipes. Nous allons étudier ces manquements qui sont autant d'illustration du paradoxe autogestionnaire et des freins à l'émancipation individuelle et collective au travail.

b. Le manque de légitimité à gérer les conflits au sein du collectif

A l'embauche dans la structure peut être proposé un système de parrain/marraine, qui demeure, sinon un·e formateur·ice, du moins un repère pour les questions de fonctionnement et d'organisation du travail. *« J'avais un parrain, volontaire, qui prend le temps au début de t'expliquer les particularités de la structure en autogestion, comment noter tes heures etc. Après on fait un entretien, et c'est la personne qui va prendre le temps de répondre à tes questions. Ces heures-là sont comptabilisées et payées, c'est important pour nous de bien comprendre le fonctionnement de la structure. »* (Maxime) Ce système de parrainage ne comble pas certaines lacunes quant à la prise de parole en réunion, ou la participation aux décisions de l'entreprise.

« Au début c'était compliqué de prendre la parole et de me sentir légitime de la prendre, les anciens me rappelaient que je connaissais pas le milieu de l'autogestion, et que en fait ici ça se passait de telle manière, et que j'avais pas encore compris les rouages, et ils avaient raison aussi. Ça prend un moment de savoir ta place, ce que tu peux faire et pas faire. » (Odile) Alors, il faut accepter de ne pas savoir, et de ne pas disposer des savoirs-êtres suffisants. Parfois, s'autoriser soi-même à participer activement et proposer ses idées va faire suite à une dynamique de changement,

par exemple lors d'un renouvellement de l'équipe. « *Au début je me sentais pas trop légitime, et puis quand on a renouvelé l'équipe en 2019, il a fallu prendre la parole.* » (Jeanne). Le risque identifié ici est le même que celui énoncé dans le II.3.b à savoir celui de la légitimité par l'ancienneté, identifié par Jo Freeman. L'émancipation par la liberté de la participation ne doit-elle être envisageable qu'après quelques mois, voire années ?

L'occurrence la plus fréquente (tous les entretiens en ont fait mention) concernant le plus difficile dans l'organisation du travail apparaît comme l'impossibilité de résolution des conflits interpersonnels.

« Le plus difficile c'est l'humain, la gestion de l'humain. Moi j'aime pas être méchant, je sais pas faire, et parfois on doit un peu... Fin si quelqu'un fait pas bien son travail on se doit de lui dire mais je sais pas comment faire, en réunion dire bah ça ça va pas... Dans nos boîtes, le perso et le pro sont mélangés, c'est une limite, c'est difficile de dire des choses, de faire des retours. La gestion de l'humain c'est le plus difficile. On est passé par des périodes difficiles de gestion de conflits avec d'autres personnes, et on est pas outillés. Je suis perdu quand quelqu'un va pas bien, ou quand l'équipe va pas bien avec une personne. On est pas outillés, on a pas de formation la dedans, et à des moments on a mal fait, on a été maladroit, ça nous a été reproché, mais on sait pas faire. » (Thibaut)

Ainsi, il m'a été confié à plusieurs reprises le non-traitement des conflits lors des réunions collectives hebdomadaires, qui sont pourtant le lieu formel de traitement de tous les sujets du quotidien (Voir II.3)b.). Il convient de souligner la dynamique personnelle restrictive en matière de prise de parole sur ces sujets délicats, et l'absence de volonté individuelle d'en porter la responsabilité. « *Moi ça me fait chier de me mettre autour d'une table et de dire bah là ça va plus, ça m'angoisse, j'ai pas envie de le faire. Dans les autres restos, ils s'en foutent.* » (Thibaut)

Simon m'explique la raison de son départ en 2018 : « *Gérer une personne problématique dans l'équipe qui faisait partie des cuistots ça m'a pourri la vie. On avait pas de moyen de s'en débarrasser. Je suis parti à cause de lui. C'était un épuisement, un burn out lié à une personne.* » Odile me confie la crainte que les discussions et remarques soient prises personnellement. « *A une période on était trop bisounours. On disait pas si quelqu'un arrivait toujours en retard, ou était pas assez là à la plonge. Il faut apprendre à se dire les choses, on est pas très forts la-dedans. Mais ça permet d'éviter des conflits, de pas garder des choses d'avant. Et commencer par dire à la personne le prend pas personnellement.* »

Se préserver mutuellement, adopter la logique précédemment analysée du *prendre soin*, peut amener à un *trop plein de bienveillance* qui aura pour conséquence la négation des problématiques et de certaines formes de violence. C'est ici le paradoxe autogestionnaire qui veut que le collectif a

le pouvoir alors personne ne veut prendre la responsabilité de la décision, ou du traitement des problématiques. *Se réfugier* dans le collectif, derrière le collectif pour ne pas agir est un effet pervers d'une autogestion qui ne se dote pas d'outils et ne nomme pas de référent·es.

Paul se rappelle : « *Je me souviens de débats qui duraient trois semaines, et après c'était tranché par une ou deux personnes qui prenaient le pouvoir, la décision. Dans la grande majorité des cas, il n'y avait pas vraiment d'avis, les gens s'en foutaient. Mais comme on demande aux gens de participer, on donne son avis. Une personne pouvait prendre le leadership, mais c'était pas décidé par le collectif.* » Il aurait désiré une meilleure délégation des décisions : « *On a du mal à hiérarchiser ce sur quoi on pourrait ne pas avoir d'avis. C'est fatigant. On sait pas où est la limite entre les besoins, et ce qu'on doit faire. Il y a des sujets où ma voix n'aurait pas été... Par exemple les évènements, ou la couleur des chaises.* »

L'émancipation se voit freinée par une charge mentale débordante qui consiste à devoir avoir un avis sur tout, et le partager à l'équipe. Débats démesurément longs, discussions parfois violentes et improductives, le risque identifié est le régime d'assemblée générale permanente. Mais prendre le risque de se livrer à un rapport de force non régulé car sans arbitre, sans procédure, cela nous semble être un frein préminent à l'émancipation. Il y a une possible forme de *violence* permise même par un effacement désiré de la hiérarchie. Le conflit est en quelque sorte laissé à la communauté, à une *vision collective* partagée par le groupe. En d'autres termes, nous pouvons penser que l'autogestion n'organise pas la division. Et notamment parce qu'elle manque de triangulation, de tiers.

Alors faudrait-il créer un « tiers intérieur », un patron qui ne soit pas nous, qui ne nous pousse pas à la productivité, à l'auto-exploitation ? Est-ce seulement possible et seulement atteignable par chaque individu souhaitant se joindre à une organisation autogérée ? Sans désigner une personne comme référente, comme gérante, qui conclurait l'acte d'une décision collective, il peut sembler que la violence de l'opposition des points de vue peut ne pas s'achever aisément.

Ce qui est *mis à la table* de l'autogestion peut en fin de compte, par le truchement de l'absence de régulateur, de médiateur, et d'entité arbitre, être l'identité de chaque personne. C'est risquer le conflit de valeurs permanent et l'absence de sanction.

c. L'absence de sanction face aux dérives

Sylvie Monchatre, enseignante chercheuse en sociologie du travail à l'Université Lumière Lyon 2, explique que la restauration classique peine à sanctionner les cuisinier·es en cas d'abus ou de violence, car iels disposent d'une place fondamentale, *on a besoin d'eux*. Cet espace d'impunité laisse libre cours à un exercice de la violence exercée au nom de la qualité et de la production. Dans

les structures du Grenade, nous pourrions imaginer que c'est en raison d'une volonté d'affichage (il n'y a pas de problème dans une entreprise en autogestion, donc pas besoin d'instaurer des instances de sanction), que les sanctions sont un impensé majeur. Cependant il nous faut évacuer cette hypothèse, car les problèmes existent et ont été mentionnés (quoique certainement minimisés) par la majorité des personnes interrogées.

Convoquant à nouveau la réflexion de Corsani⁸⁶, l'autonomie au sein d'une organisation ne se pense pas sans l'auto-limitation de cette même organisation. Pour ne pas avoir à trancher entre la liberté et la discipline, elle doit pouvoir se limiter elle-même (Qu'est-ce qui est acceptable, qu'est-ce qui ne l'est pas ? Quelle réglementation ? Quelle sanction?).

« On a rien pour prévenir les comportements. On est chacun vigilant, on boit des coups avec les personnes, c'est ce que faisait X au Bieristan, et en tête à tête les choses se délient, on apprend que quelqu'un a des comportements abusifs sur une autre personne, et on a gardé ce truc là. » (Thibaut)

Ce qu'il nous faut montrer à cette avancée de la recherche, c'est que la question de la sanction dans les restaurants du Grenade n'éprouve pas le même obstacle que celui exprimé par Monchatre, mais est d'abord de l'ordre de l'affect, du relationnel entre les salarié·es. Les sphères privées et professionnelles se mélangent. Se crée une ambiance où le restaurant est une autre *maison*, les collègues une autre *famille*. *« Là je suis à un barbecue avec des copains, bah c'est les gens de l'auberge, pourtant c'est mon jour de repos. C'est mélangé. »* (Thibaut). *« Quand je travaille pas je suis quand même ici. C'est une deuxième maison. C'est ma famille. »* (Lola). *« On est sympa, on est un collectif, on est des copains, c'est pas que le travail. »* (Paul)

Comment sanctionner, au besoin, ces personnes qui sont nos relations en et hors situation de travail ? Maxime de poursuivre *« Y a pas vraiment de sanction, c'est du bon sens, la personne concernée doit se rendre compte. Ça pénalise les collègues, donc on en parle en réunion, on pose des questions : as tu besoin de vacances ? »* C'est de comprendre, que personne ne porte la charge de la sanction, les personnes étant désignées pour le faire (les cogérant·es) la refusant.

« Je pense que c'est là où l'autogestion est compliquée, la légitimité d'agir contre un collègue qui a la même voix que nous. Et une instance... elle aurait aussi été une personne égale une voix. Même les co-gérants, ils avaient fait des réunions « attention,

⁸⁶ CORSANI, Antonella, *Chemins de la liberté. Le travail entre hétéronomie et autonomie*, 2020

là y a un problème ». Mais en tant que collègue, j'avais un problème de légitimité à lui dire. Quel pouvoir j'ai sur lui qu'il n'a pas sur moi? »⁸⁷ (Paul)

Une des structures interrogées a dû faire face à du harcèlement, perpétré et continué par un ancien cuisinier. Ce cas de violence a entraîné la création d'un CSE (Comité Social et Economique) mais Paul n'a pas perçu de changement : *« Le CSE a été créé après, aussi un peu pour ça, mais même si tu colles l'étiquette, l'étiquette on peut en faire ce qu'on veut. Il faut décider que cette étiquette elle a un vrai pouvoir. Personnellement tu te sens démuni, et en collectif tout autant. »* Alors, nommer des instances de pouvoir au sein du collectif n'est pas suffisant : il faut par la suite s'emparer de ce même pouvoir, le reconnaître et le faire reconnaître par tous·tes.

Simon a occupé la position de gérant, et explique que c'est précisément cette position qui l'empêchait d'agir :

« Moi j'étais gérant, je me sentais pas légitime de prendre les sanctions que la loi me permet. Et il y avait la pression du collectif : que tout soit collectif. User le sceptre maléfique, personne ne voulait le faire. La loi ne suffit pas à donner réellement aux gérants la possibilité de sanctionner. Si je vire quelqu'un, je suis un dictateur, et je vire quelqu'un juste parce que je l'aime pas. Et j'ai compris après que les individus avaient vécu du harcèlement, que je n'avais pas protégé en tant que gérant. Et c'est d'autant plus compliqué quand il y a de la manipulation. »

Ici, l'idée est que l'impensé se justifierait en tant que la sanction existe *de toute façon* de façon exogène, le salariat étant rattaché au code du travail. La sanction échappe à l'autogestion (nous le soulignons), et la solution aux potentielles dérives et violences serait une prise en charge externe du problème. Paul en conclure : *« Les profils des gens, ce sont des gens qui ont pas confiance en eux. On leur donne la possibilité d'exister dans un collectif. Certains prennent plus de place. Mais on a pas d'outils propres. L'autogestion, on a pas de hiérarchie, on se donne pas les moyens de sanction. Parce qu'on a pas la légitimité, vu qu'on est tous au même niveau. »*

Comment dépasser les freins à l'émancipation incarnés par le manque de légitimité ressenti à différents niveaux (compétences de cuisinier·es, de régulateur de conflit, de décider de sanctions) ? Dans le cadre de mes entretiens, certaines solutions individuelles et collectives ont été proposées, voire soulignées, et nous proposons de revenir sur chacune d'elles pour conclure cette recherche.

⁸⁷ Nous soulignons.

III. 3. Des pistes de solutions collectives

a. Penser les mandats et la délégation

Besoin clairement exprimé par Thibaut, « *Pour moi, il faudrait des personnes qui puissent prendre les devants pour gérer les conflits, et de se dire que les gérants ne le font pas, et ben qui le fait ? Personne, parce que personne veut le faire. Personne veut se mettre autour d'une table pour dire bon toi t'es tout le temps en retard. Il faudrait des référents qui savent faire. Je me pose la question de la neutralité de ces personnes si elles sont internes, si elles connaissent le passif. Et puis on écoute plus quelqu'un d'extérieur.* », il faudrait penser le mandat combiné à la médiation.

La délégation convient de donner une partie du pouvoir à un groupe de salarié·es désigné afin de décharger d'une partie des décisions le reste du collectif, selon un principe de subsidiarité⁸⁸. Par exemple, si les co-gérant·es sont mandaté·es pour certaines décisions, ce pouvoir doit être effectif. « *Les co-gérants, même si elles sont surtout désignées pour l'administratif, pourraient avoir le pouvoir de prendre des décisions. La décision de recruter quelqu'un prend du temps aussi, parce que cette personne est amenée à devenir associée, ce n'est pas une décision prise à la légère.* » (Maxime)

Pour la responsabilité de la sanction, Cox et Ostrom⁸⁹ proposent, en 1990 puis en 2010 et à la suite d'études sur des systèmes de ressources en commun (forêts, zone de pêche, etc) des « principes de coopération fondamentaux ». Le cinquième principe convient de la nécessité d'adopter des sanctions proportionnées avec un répertoire de sanctions graduelles, le sixième proposent de mettre en place des dispositifs de résolution des conflits facilement accessibles, avec en cas de conflit sur l'application d'une règle ou d'une sanction, l'existence de mécanismes de résolution auxquels il est simple, rapide et peu coûteux de faire appel. C'est ici une théorie d'un complexe auto-transformant de *changement-engagement-veille*. Il faut donner la capacité aux travailleur·ses de changer les règles et engager les individus à respecter les règles ainsi définies par un principe de surveillance mutuelle. « *Il faut que certaines personnes s'emparent du pouvoir de sanction après une décision collective. Et décider collectivement de comment on sanctionne ceux qui ne sanctionnent pas alors qu'ils devraient.* » (Simon)

⁸⁸ NOVKOVIC, S., et MINER, K. « Introduction: Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity » dans *International Co-operative Alliance (Ed.), Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity*, 2015. Idée qu'un fonctionnement démocratique réussi est un fonctionnement qui favorise la multiplicité des centres de décision décentralisés

⁸⁹ OSTROM, Elinor, "Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems." *American Economic Review*, 2010

Ainsi, les membres qui ne respectent pas une règle doivent pouvoir être sanctionnés *de manière graduée* par des processus internes, *de façon proportionnelle* au contexte et à la gravité de la défection/faute. La sanction des fautes *en fonction de leur gravité* va aussi être un gage d'engagement à la coopération : je sais que le groupe s'engage à ce qu'on respecte les règles que je m'engage à respecter. Pour Simon, la sanction peut n'être que la possibilité d'un refus : « *La sanction pourrait être juste de dire non. De refuser une rupture conventionnelle par exemple.* » Pour lui, « *La gestion de conflits, c'est trancher les conflits et sanctionner le coupable. C'est pas arranger les choses. C'est pas apaiser les conflits. Il faut quand même dire là il y a un truc pas ok, il y a une personne qui a tort et une personne qui est victime. Il faut des sanctions, même de l'ordre du symbolique, reconnues par le collectif.* »

b. S'appuyer sur les apports externes selon une logique d'intercoopération

Un travail sur les violences en cuisine doit s'amorcer au plus tôt, et en cela Thibaut m'indique : « *Il faut des apprentis qui viennent dans nos boîtes, des stagiaires. Il faut parler de nous.* » Le travail de sensibilisation est à combiner à celui de la coopération avec d'autres structures, et de la prise en compte des avis extérieurs sur les pratiques du collectif. Pour cela, une solution proposée par Huguette est la mise en place d'un *rapport d'étonnement*. Celui-ci est un document rédigé par un·e nouvel·le à l'intention de la structure, dans lequel iel décrit ce qui l'*étonne* durant les premières semaines après son arrivée. La rédaction et le partage de ce document permet de repérer d'éventuels dysfonctionnements et de partager des propositions d'amélioration.

Ce rapport d'étonnement vient à l'inverse de la dynamique à l'œuvre dans les structures étudiées, à savoir le sentiment d'illégitimité à donner son point de vue et son avis pendant les premiers mois dans la structure. Aussi, le rapport d'étonnement suppose du collectif qu'il soit prêt à accueillir le point de vue et les critiques d'autrui.

Il faudrait penser également le développement d'outils manquants, à affiner par exemple lors d'accompagnements par des formateur·ices externes. « *Je pense qu'il faut avoir quelques formations, des pistes de choses à faire et à ne pas faire en cas de conflit, de choses à régler. Par exemple des comptes rendus, les faire signer, ou prendre des médiateurs, ça pourrait aider. Je m'étais renseigné avec Scicabulle quand il y avait des périodes houleuses pour qu'ils viennent. Mais finalement ça c'était soldé par un départ, et ça avait fixé les choses.* » (Thibaut)

La formation de cuisiner pourrait bénéficier également d'une forme d'intercoopération. Maxime m'invite à considérer la *pluralité d'autogestions* envisageables, en correspondance avec la démonstration de l'autogestion comme possibilité d'expérimenter *en pratique* dans la première partie de cette étude. « *Ça peut être fait différemment, on pourrait décider d'avoir un référent en*

cuisine tout en essayant de garder une volonté d'autogestion, avec une logique de former et d'apprendre, et où au moment de prendre des décisions le référent n'aura pas le pouvoir sur les gens en cuisine. C'est à réfléchir en fonction des envies de chacun. » Nous pourrions envisager d'identifier, dans chaque structure, des personnes formatrices, et des temps précis dédiés à la formation. Dans le cas d'une impossibilité de cette mise en place, faire appel à des organismes de formation externes peut être une solution. Simon insiste sur l'importance de travailler à plusieurs dans une logique de montée en compétences : « *Se former à six, au Bieristan, c'était la résolution de mes défauts d'autodidacte. Les autres cuistots étaient formés, parfois des anciens chefs, ils étaient hyper forts.* »

Pensant également aux travaux de Dejours sur la *troisième dimension de la coopération*, qui est la coopération transverse, nous proposons de questionner l'établissement d'un échange bénéfique entre les travailleur·ses et les bénéficiaires, c'est-à-dire les cuisinier·ses et les client·es des restaurants du Grenade.

Conclusion

Nous avons tenté de montrer au long de cette étude que l'émancipation des cuisinier·es est étroitement liée à l'idée de responsabilité qui parfois se heurte à un manque de légitimité ressentie. La responsabilité appartient au collectif de préserver les travailleur·ses et favoriser leur émancipation (par la présence d'instances de délibération, de participation, de régulation), mais peut devenir une entité dont le pouvoir est dissout entre les membres qui refusent de porter la charge de la sanction.

La responsabilité du collectif se conjugue à celle que doivent assumer les travailleur·ses vis-à-vis du collectif : réaliser son travail, penser à la transmission, assurer la coopération, être disponible et à l'écoute, se remettre en question etc. C'est dans cette responsabilité réciproque que se situe la zone d'émancipation du cuisinier·e : iel est libre dans un cadre qui le·a protège et le·a respecte, sur lequel iel a la possibilité de se reposer, et dans lequel iel est investi. Il y a ainsi dans le travail un potentiel - une voie - pour développer l'activité démocratique par la discussion et la pratique démocratique.

Nous relevons de cette étude que l'un des résultats majeurs concernant l'émancipation permise par le travail autogestionnaire se situe dans la liberté, l'autonomie et la présence d'une cohérence éthique à tous les niveaux de la structure. Cette cohérence éthique est celle de ne pas faire de compromis sur la qualité des produits, le lien humain entretenu entre les travailleur·ses et avec les fournisseur·ses et les pratiques collectives. Celles-ci doivent s'inscrire dans une organisation démocratique assurant une égalité des conditions et de l'information.

Le paradoxe autogestionnaire, cependant, est la tendance à *fuir* dans le collectif, résultat de sentiments d'illégitimité des travailleur·ses à porter la charge de la sanction et de reconnaître ses compétences (de cuisinier·e et de régulateur·ice des relations humaines). L'une des solutions proposées est d'envisager la délégation des responsabilités, la nomination de personnes mandatées et référentes sur les différents sujets. Ces personnes désignées doivent s'emparer du pouvoir qui leur est attribué et proposer des instances et des outils qui peuvent se nourrir d'une coopération multi-structures ou de certaines formations.

Le second résultat majeur de cette étude, que nous replaçons dans le contexte de notre étude de la littérature au sujet de la dynamique transformatrice de l'autogestion, est que celle-ci ne dépasse pas le cadre de la structure. En somme, il n'y a pas de volonté claire de transformation du travail de cuisinier dans son ensemble, mais à une échelle personnelle, c'est-à-dire suite (généralement) à des expériences précédentes qui n'ont pas été satisfaisantes. Encore, les cuisinier·es interrogé·es ne sont pas tous·tes convaincu·es de la nécessité d'une organisation du travail autogestionnaire, et participent de ce fonctionnement parfois presque par contrainte.

Finalement, nous proposons de continuer ces recherches par de nouvelles enquêtes dans d'autres structures autogestionnaires que les restaurants du Grenade, à mettre en perspective avec les résultats obtenus dans ce présent mémoire. Notamment, il serait intéressant de comparer les modes d'exercice du fonctionnement autogestionnaire, par le prisme d'une autre vision de l'émancipation des travailleur·ses. Nous pensons par exemple à la comparaison des instances mises en place pour la reconnaissance et la valorisation du travail de chacun·e et celles mises en place pour la régulation du collectif et l'adoption de potentielles sanctions en cas de dérives.

Aussi, il conviendrait de formuler une analyse comparative plus approfondie des différences de résultats en matière de bien-être au travail entre les structures autogérées de la restauration et celles mettant en place des pratiques horizontales sans la suppression de la hiérarchie. Il serait intéressant d'évaluer l'impact de la conservation d'un·e chef·fe en cuisine sur l'autonomie, la liberté et la cohésion d'équipe en cuisine. Comparer les visions d'une éthique individuelle et collective au travail par l'aller-retour fréquent entre la théorie et la pratique, voilà un projet qui s'inscrit dans une dynamique de politisation de l'organisation du travail.

Bibliographie

ALINE et al, « Sexisme, harcèlement, agressions sexuelles en cuisine : cinq cheffes brisent l'omerta » dans *Le Monde*, 2020

ARNSTEIN Sherry, *A ladder of citizen participation*, 1971

BEQUE et al, « Contraintes physiques et intensité du travail », *SYNTHÈSE.STAT'*, n°24, 2019

BORZEIX, Anni, LINHART, Danièle, « La participation : un clair- obscur », *Sociologie du travail* n° 1, 1988, p. 37-53.

BOULLIER, Camille, RUFFIER, Clément, « Autogestion et entreprises libérées : une réappropriation en trompe-l'oeil » dans *Mouvements* n°106, 2021, p.145-152

CANIVENC, Suzy, MOREAU, Fabien. *Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre organisations autogérées.* @GRH. Association de Gestion des Ressources Humaines, 2020, Vol. N° 36, n° 3, p. 145-173

CARNEY Brian, GETZ Isaac, *Liberté et compagnie*, 2009

CASTORIADIS, Cornélius, « La question de l'histoire du mouvement ouvrier » dans *L'expérience du mouvement ouvrier. Comment lutter*, 1974

CASTORIADIS, Cornelius, « Les significations imaginaires », dans *Une société à la dérive. Entretiens et débats, 1974-1975*, 2011, p.111.

CHARLES, Julien. *Les charges de la participation*, dans *SociologieS*, 2012

COMBES-JORET, Monique et LETHIELLEUX, Laetitia, « L'organisation du travail : l'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire », dans *GESS. Gestion des entreprises sociales et solidaires*, 2018, p. 187-202.

CORSANI, Antonella, *Chemins de la liberté. Le travail entre hétéronomie et autonomie*, 2020

DARES-Drees-DGAFP, enquête Conditions de travail/Risques psychosociaux, 2016

DEJOURS, Christophe (entretien, propos recueillis par Simon Cottin-Marx et Stéphane Le Lay)), « Il faut une théorie de la coopération, du travail vivant individuel et collectif » dans *Mouvements* n°106, 2021/2, p. 27-40.

DEJOURS, Christophe, *Situations du travail*, Paris, PUF, 2016, 301 p.

DEJOURS, Christophe, « Psychodynamique du travail et politique : quels enjeux ? » dans *Travailler* n°36, 2016

DELANNOI, Gilles, *Les années utopiques, 1968-1978*, La Découverte, 1990

- DESRUMAUX, Pascale, *Le harcèlement moral au travail : réponses psychosociales, organisationnelles et cliniques*, 2011
- DRAPERI, Jean-François, « Quelles autogestions coopératives ? », dans *L'autogestion à l'épreuve du travail : quelle émancipation ?*, 2020, p. 83-102.
- DROUARD, Alain, *Histoire des cuisiniers en France : XIX^e-XX^e siècle*, 2016
- DUVERGER, Timothée, « Ecologie et autogestion dans les années 1970 », dans *Ecologie et Politique* N°46, 2013
- ENDENBURG, Gerard, *Sociocracy as social design*, 1988
- FERREIRA, Nathalie, « La reconnaissance de l'autogestion aujourd'hui comme composante de l'économie sociale et comme élément pour une nouvelle analyse économique de l'entreprise » dans *Nouvelles pratiques sociales*, 13(2), 2000, p. 181-192
- FREEMAN, Jo, *La tyrannie de l'absence de structure* (traduit de l'anglais), 1972
- GEORGI, Franck, « Construire l'autogestion » dans *Autogestion, la dernière utopie?*, 2003
- GEORGI, Franck, « Le moment autogestionnaire des socialistes français » dans *Le socialisme à l'épreuve du capitalisme*, 2012.
- GETZ, Isaac, *L'entreprise libérée. Comment devenir un leader libérateur et de désintoxiquer des vieux modèles*, 2017
- GORZ, André, *Ecologie et politique*, 1978
- GULLI Florian, « Que faire de l'autogestion ? », *Mouvements*, 2015/4 (n° 84), p. 163-171.
- HABERMAS, Jürgen, *L'éthique de la discussion*, 1991
- HEVIN, Samuel, *Contre la dégénérescence dans les coopératives autogérées*, 2020
- HEVIN Samuel, « La dégénérescence dans les coopératives autogérées et des moyens de la combattre », *Mouvements*, 2021/2 (n° 106), p. 137-144.
- JARDAT, Rémi, « De la démocratie en entreprise » dans la *Revue française de gestion* n°228-229, 2012
- KARSENTY, Laurent, *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, 2019
- LALOUX, Frédéric, *Vers des communautés de travail inspirées* (traduit de l'anglais), 2015
- LANCIANO, Emilie, SALEILLES, Séverine, *L'action démocratique comme enquête. Analyse pragmatiste de la construction démocratique dans une SCIC émergente*, 2020

- LANYERIE, Elsa et CHAMBARD, Clémentine, « D'un restaurant traditionnel à la mise en œuvre d'un restaurant « libéré » : impacts sur les métiers et le collectif de travail » dans *Psychologie du travail et des organisations* (n°26), 2020, p. 344–356
- LANEYRIE, Elsa, LANDRY, A. et ROUAT, Sabrina, « Représentations des chefs cuisiniers quant à leur activité de management : entre performance et prévention des risques. » *Psychologie du travail et des Organisations* (n°25), 2019, p.301–315
- LEFORT, Claude, *Essais sur le politique*, 1986
- MICHELS, Roberto, *Les Partis Politiques, Essai sur les tendances oligarchiques des démocraties*, 1914
- NOCENTI, Brice « Entre managérialisme de gauche et critique du pouvoir gestionnaire », dans *L'autogestion à l'épreuve du travail. Quelle émancipation ?*, 2020
- NOVKOVIC, S., et MINER, K. « Introduction: Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity » dans *International Co-operative Alliance (Ed.), Co-operative Governance Fit to Build Resilience in the Face of Complexity*, 2015
- OSTROM, Elinor, "Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems." *American Economic Review*, 2010
- PETERS, Tom, *L'entreprise libérée : libération, management*, Dunod, 1993
- POPPER Karl, *La société ouverte et ses ennemis*, Seuil, 1979
- RICOEUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, 1990
- ROUSSEAU, Jean-Jacques, *Du contrat social*, 1762
- TAYLOR, Frederic Winslow, *Principles of scientific management*, 1911
- UGHETTO, Pascal, *Organiser l'autonomie au travail*, 2018, 160 p.
- VAILLANT, Christian, Compte rendu de [*Autogestion hier, aujourd'hui, demain*, Lucien Collonges, 2010] dans *Revue internationale de l'économie sociale*, n°318, 2010, p. 105–108.
- VANDER BORGHT Christine, *Dictionnaire de sociologie clinique*, 2019, p. 160
- VIVERET Patrick, « L'autogestion : un mort bien vivant ! », *Mouvements*, 2001/5 (no18), p. 38-43.

Annexe 1 : Tableau des métiers les moins favorables au bien-être psychologique selon la Dares

Tableau 2 – Contribution au bien-être psychologique selon les métiers

Les 15 métiers les plus favorables au bien-être psychologique
Ingénieurs de l'informatique
Cadres des transports, de la logistique et navigants de l'aviation
Employés des services divers
Cadres des services administratifs, comptables et financiers
Personnels d'études et de recherche
Techniciens des services administratifs, comptables et financiers
Secrétaires de direction
Assistants maternelles
Techniciens de l'informatique
Agents administratifs et commerciaux des transports et du tourisme
Secrétaires
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie
Employés de maison
Coiffeurs, esthéticiens
Cadres de la banque et des assurances

Les 15 métiers les moins favorables au bien-être psychologique
Cuisiniers
Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration
Aides-soignants
Bouchers, charcutiers, boulangers
Employés de la banque et des assurances
Ouvriers non qualifiés de la mécanique
Ouvriers qualifiés des travaux publics, du béton et de l'extraction
Ouvriers non qualifiés du second-œuvre du bâtiment
Infirmiers, sages-femmes
Agents de gardiennage et de sécurité
Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons
Ouvriers qualifiés travaillant par enlèvement de métal
Caissiers, employés de libre-service
Conducteurs d'engins du bâtiment et des travaux publics
Ouvriers des industries graphiques

Source : enquête Conditions de travail/Risques psychosociaux 2016, Dares-Drees-DGAFP.

Annexe 2 : Grille d'entretien

Prénom choisi ; Structure ; Ancienneté

1. Description de la personne

Quelle est votre formation de base ?

Pouvez vous me parler de votre/ton parcours avant le Grenade?

Pourquoi êtes-vous devenu cuisinier.e? (attachement au métier et à sa professionnalité)?

Qu'aimez-vous dans ce travail?

En quoi consiste votre travail?

2. Fonctionnement de l'entreprise

Combien êtes vous le midi et le soir en cuisine ?

Quelles phases de formation en interne ?

Qu'est ce qui a fonctionné et pas fonctionné ?

3. Pourquoi travailler dans cette structure ?

Travailler au Grenade c'est différent par rapport à d'autres restaurants?

Pourquoi?

Quelle différence entre l'idée que vous/tu en avais et la réalité ?

En terme d'organisation du travail, qu'est ce qui vous plaît et qu'est ce qui vous est le plus difficile ?

Comment vivez-vous l'engagement politique au sein de l'entreprise ?

4. Vous savez qu'il y a une volonté d'autogestion : pouvez-vous me qualifier les caractéristiques que vous retrouvez ?

Pour vous, est ce cela un système d'autogestion, sinon, qu'est ce que ça serait ?

Comment, au sein de l'entreprise, vous vous adaptez au contexte ?

Pourquoi c'est facile/difficile/adapté de mettre en place ce type de pratiques dans les métiers de la restauration ?

Pourquoi particulièrement dans les métiers de la restauration il est nécessaire de tendre vers l'autogestion ?

5. Avez vous le sentiment que ce monde de fonctionnement vous correspond ?

Pourquoi ?

Y a t il des situation où vous ne vous êtes pas senti légitime ?

Avez-vous un moment en tête où il y a pu y avoir une rupture ?

6. Que voyez vous comme perspective d'amélioration dans l'organisation de la cuisine ici ?

Quelles compétences faut-il pour intégrer une cuisine en autogestion ?

(si pas ancien salarié) Pensez vous encore rester longtemps dans la structure ?

(si ancien salarié) Pourquoi êtes-vous partie ?

Annexe 3 : Grille de codage (thématiques, propriétés)

Catégories						
Une cohérence éthique dans le travail		L'activité déontique	Freins à l'émancipation par l'autogestion dans la restauration		Freins à l'émancipation spécifiques aux restaurants du Grenade	Les solutions collectives
Propriétés		Propriétés	Propriétés		Propriétés	Propriétés
Se sentir sujet, et non plus objet de son travail	L'autonomie au sein du groupe	La répartition en sous-équipes	La difficulté d'adaptation	Baisser l'exigence	La légitimité de cuisinier·e	Les mandats
Le modèle fruit d'une expérimentation intuitive	La cuisine comme passion créative	Arènes formelles de délibération	La pression de la rentabilité	Le manque de volonté à contribuer à la gestion	Une formation en interne peu claire	La délégation
La cuisine comme éthique responsable	Prendre soin de soi et de ses collègues	Arènes informelles de prise de décision	La compétence autogestionnaire	La charge mentale	Mauvaise gestion des conflits humains	Les retours externes
	La liberté individuelle	L'épuisement	Postes peu payés	Les crises économiques	L'impensé de la sanction	La formation

Annexe 4 : Exemple d'une fiche de poste cuisinier·e de 2021



L'Auberge de Boffres (07) recrute un-e coopérateur-riche cuisinier-ère dans sa cuisine au feu de bois !

L'Auberge de Boffres est un restaurant-épicerie-bar-espace coworking en SCOP (Société COopérative de Production) en autogestion (absence de hiérarchie et gestion par ses salariés). Elle se situe, comme son nom l'indique, à Boffres, en Ardèche sur le très beau plateau du Vivarais. L'Auberge de Boffres recherche un-e cuisinier-ère polyvalent-e pour intégrer son équipe dès que possible.

Poste à 30 à 35h en CDI avec objectif de sociétariat au bout d'un an.

Travail en soirée plusieurs fois par semaine. 2 jours de repos consécutifs (lundi et mardi)

Salaire : 1700€ Brut / mois (si temps plein) + intéressement sur le bénéfice et part travail.

Missions proposées :

Cuisine / service: (30h/sem)

Mission principale : assurer la préparation et l'envoi de plats cuisinés au feu de bois au sein de l'équipe cuisine.

- Conception des menus
- Gestion des stocks et des commandes
- Hygiène et sécurité
- Créativité dans les goûts d'une cuisine entièrement au feu de bois
- Et plus encore !

Auto gestion (environ 4,5h/semaine)

Outre une réunion hebdomadaire de 2,5 heures, répartie en groupes de travail (notamment l'équipe cuisine), les salariés sont en autonomie sur le reste de leur temps (souvent 2 heures) pour assurer la gestion du lieu :

- RH
- Communication et événementiel
- Intendance et gestion du lieu
- Gestion des stocks et commandes des produits (épicerie, bières, softs, légumes, fruits, épicerie...)

Nous recherchons :

- un-e cuisinier-ère , curieux-se et intéressé-e par les produits que nous proposons et la typicité d'une cuisine au feu de bois.
- une personne sensible à l'économie sociale et solidaire, qui saura promouvoir notre modèle
- une personne sensible à la vie d'un village et à son dynamisme (relations avec les habitants, les fournisseurs du restaurant, la mairie, etc)

Compétences requises :

EN CUISINE	TRANSVERSALES
<ul style="list-style-type: none">- 2 ans d'expérience minimum, en tant que cuisinier-e- gestion de la cuisine : menu, recettes, commandes- Travail en équipe- travail de produits frais, bio, artisanaux, de saison et locaux- offre végétarienne et carnée quotidienne	<ul style="list-style-type: none">- autonomie dans le travail- initiative- travail en équipe- polyvalence

Le témoignage d'une grande motivation peut compenser une plus petite expérience en cuisine.

Contacts pour postuler

Envoyer votre candidature CV et lettre de motivation (une belle lettre fera la différence) uniquement par mail à recrutement.boffres@gmail.com

Merci, et à bientôt !

Source : Drive partagé à tous les salarié·es du Grenade

