



**HAL**  
open science

# Le difficile travail de concrétisation d'une utopie - Le cas d'AlterConso

Samuel Hevin, Clément Ruffier

► **To cite this version:**

Samuel Hevin, Clément Ruffier. Le difficile travail de concrétisation d'une utopie - Le cas d'AlterConso. Les Mondes du travail , 2019, pp.79-93. halshs-03608475

**HAL Id: halshs-03608475**

**<https://shs.hal.science/halshs-03608475>**

Submitted on 21 Mar 2022

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

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

# Le difficile travail de concrétisation d'une utopie

## Le cas d'AlterConso

Samuel Hevin, Clément Ruffier\*

***Résumé:** L'article porte sur l'histoire et les modes de fonctionnement d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) AlterConso qui distribue des produits issus de l'agriculture biologique, locale et paysanne sur le territoire du Grand Lyon. Elle rassemble, en leur donnant un pouvoir égal dans les instances de gouvernance, les huit salariés de la coopérative, une cinquantaine de paysans de la région et plus de 800 consommateurs. Il s'agira de rendre compte de la coopérative comme d'une utopie concrète (Lallement, 2018) en ne se limitant pas à l'étude des principes portés, mais en s'intéressant de manière empirique aux modes de fonctionnement concret (Béroud, 2013 ; Borzeix, Charles et Zimmermann, 2015 ; Charles, 2012) et notamment au travail d'organisation déployé par ses membres dont une des caractéristiques principales est de se vouloir démocratique.*

***Mots clefs :** coopérative, autogestion, utopie concrète, système agro-alimentaire alternatif, organisation du travail, économie sociale et solidaire.*

AlterConso est une SCIC<sup>1</sup> qui a pour but de mettre en relation des paysans du bassin agricole du Rhône et de la Loire et des consommateurs urbains de la métropole lyonnaise, en distribuant des produits agricoles locaux sous forme de « paniers ». Cette coopérative est constituée d'une cinquantaine de paysans, de huit salariés (4 femmes, 4 hommes) et de 800 consommateurs en moyenne<sup>2</sup>. AlterConso peut, sous certains aspects, s'apparenter à un réseau d'AMAP<sup>3</sup>, coordonné par des logisticiens salariés.

La coopérative peut être définie comme un Système Agro Alimentaire Alternatif (Maignan, 2016) et une expérimentation utopique : en plus de se démarquer par sa forme juridique, elle porte des valeurs fortes en terme environnemental, social, mais aussi dans son organisation interne. Ces multiples engagements ne vont pas sans se croiser. Ils génèrent souvent des synergies, mais également parfois des divergences, voire des oppositions. C'est du « travail d'organisation » (Dujarier, 2006 ; Terssac, 2003) au quotidien des membres de la coopérative pour les articuler que nous proposons de rendre compte dans cet article.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur l'histoire et le projet d'AlterConso qui touchent de multiples domaines. Nous présenterons également la méthodologie et l'approche choisies. Il s'agit en effet d'étudier

\* Samuel Hevin, salarié-associé d'AlterConso

Clément Ruffier, chargé de mission à l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (Anact), chercheur associé au Centre Max Weber.

1. Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

2. Le nombre des associés. es peut évoluer en fonction des saisons et des années

3. Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne..

comment les acteurs de la coopérative incarnent concrètement leur ambition de faire utopie à ces multiples niveaux par un processus démocratique. Dans un deuxième temps, nous reviendrons sur le rôle des différents collègues dans ce travail démocratique. Enfin, dans un troisième temps, nous présenterons les formes que prennent ce travail dans l'organisation des salariés de la coopérative en lien avec les questions d'émancipation dans et vis-à-vis du travail.

### Methodologie

Cet article a été écrit en croisant deux regards. L'un des auteurs est salarié de la coopérative depuis plus de dix ans et en a été le gérant pendant trois ans. L'autre auteur est consommateur dans la coopérative depuis plus de huit ans et sociologue du travail. Outre la participation à la vie de la coopérative, ce deuxième auteur a réalisé une enquête au sein de la coopérative entre novembre 2015 et octobre 2017 qui était principalement centrée sur le collège salarié. Durant ces deux ans des entretiens semi-directifs ont été menés avec tous les salariés, deux anciens salariés, trois consommateurs et un producteur. Par ailleurs, quatre séances d'observation sur des journées de travail des salariés ont été conduites, ainsi que lors de cinq réunions de salariés, deux conseils de coopération, deux assemblées générales, deux réunions de filière et un séminaire de trois jours sur la thématique : « comment faire équipe au sein de la coopérative ? » organisé par la SCOP d'éducation populaire politique « l'Orage ». Les entretiens étaient menés en trois temps. Le premier portait sur le parcours de l'interviewé. Le second temps était centré sur les différentes activités de travail qui rythment les semaines des salariés en s'attachant à essayer de faire préciser autant que possible les différentes sources d'incertitude qui les caractérisent. Enfin, dans un troisième temps, il s'agissait de revenir sur des thématiques plus larges — repérées lors de notre enquête exploratoire — qui pouvaient constituer des risques ou des leviers particuliers : les différents temps de régulation existant au sein de la coopérative, les relations au sein de l'équipe salariée et entre les collègues, l'organisation du travail dans l'équipe, l'autonomie dans les tâches, l'intégration des nouveaux, l'insécurité socio-économique liée au statut d'entrepreneur ou encore la frontière entre le privé et le professionnel.

## I. D'une projet d'utopie globale à une utopie concrète

### I.1 - Les multiples facettes du projet AlterConso

AlterConso est un projet monté par deux étudiants de sciences politiques qui souhaitaient en 2003 créer un « service public de l'alimentation locale » (Maignan, 2016). En raison de l'échec à engager les collectivités locales, le projet s'est tourné vers la société civile. Il s'agissait désormais de mettre en place un système de distribution des produits issus de l'agriculture biologique, locale et paysanne sur le territoire du Grand Lyon qui se différencie des AMAP par le fait que son fonctionnement global reposerait sur un groupe de salariés. Monté en 2005 sous la forme d'association, il s'est constitué en SCIC dès 2008 pour mieux associer les différentes parties prenantes.

La coopérative a bénéficié au moment de son lancement d'un contexte favorable. Il s'agit tout d'abord de l'existence d'un nombre important de producteurs dans la région lyonnaise à la recherche de canaux de distribution alternatifs. En effet, le principal canal de distribution était alors constitué par une coopérative agricole, la SICOLY qui favorisait la mise en place de la monoculture intensive avec des débouchés à des prix bas et fluctuants selon l'état du marché. Elle produisait alors, pour les paysans impliqués, une insécurité économique s'ils ne disposaient pas de surface importante de terres, ainsi qu'une perte de sens.

La coopérative a également bénéficié de l'engouement pour le développement de l'alimentation biologique, de proximité et paysanne qui est visible notamment par la rapidité des inscriptions. Au moment du lancement en 2006, les fondateurs participent au salon de Primevère et récoltent plus de 140 adhésions sur 3 jours. Engouement encore fort aujourd'hui avec une croissance des adhésions limitée dans la plupart des lieux de distribution par les plafonds que s'est fixée la coopérative comme en témoignent les listes d'attente pour s'inscrire (plus de 3 mois d'attente dans certains lieux les plus fréquentés).

Le projet d'AlterConso peut être décrit comme un projet à la portée utopique dans le sens où la coopérative vise à faire alternative dans les domaines où elle intervient. Celle-ci est ainsi porteuse d'un grand nombre d'engagements. Son objectif premier est de favoriser le développement durable<sup>4</sup> dans le secteur alimentaire, en participant à la transformation des modes de production, de distribution et de consommation. Cet engagement vise le développement de l'agriculture biologique, locale et paysanne. La coopérative porte alors à la fois l'ambition de garantir un revenu stable, prévisible et décent pour les producteurs, mais également de démocratiser l'accès à l'alimentation. Ceci passe notamment par la réduction du nombre d'intermédiaires et par le fait que la coopérative n'a pas d'objectif lucratif. En effet, statutairement l'ensemble des bénéficiaires est reversé dans les réserves impartageables<sup>5</sup>. AlterConso vise également à rétablir du lien social entre la ville et la campagne en rapprochant paysans et consommateurs. La coopérative vise aussi à développer de nouveaux rapports économiques entre producteurs et consommateurs avec des mécanismes de fixation des prix qui se détachent d'un jeu entre demande et offre. Un travail est alors mené pour aller vers une notion de « prix juste » atteint par une discussion entre les parties prenantes (Maignan, 2016).

Plus largement, la coopérative vise également la mise en œuvre de principes coopératifs et démocratiques. Salariés, producteurs et consommateurs forment ainsi trois collègues qui disposent d'un poids égal dans l'ensemble des instances de gouvernance (gérance, conseil de coopération, et assemblée générale). Les statuts instaurent également un principe d'autonomie financière pour la coopérative qui ne doit pas dépendre pour son fonctionnement quotidien de subventions.

Le projet d'AlterConso apporte également un regard particulier à la question du développement du territoire. Les créateurs ont ainsi assumé

4. Loin des connotations qu'il peut avoir aujourd'hui en association au « green washing », il s'agissait concrètement pour les membres de la coopérative, en 2008, de rechercher un équilibre entre les aspects écologiques, sociaux et économiques.

5. Les réserves impartageables sont une spécificité des coopératives. Il s'agit de réserves de capitaux qui n'appartiennent pas à une personne en particulier, mais au collectif dans son ensemble. En tant que telles, elles ne peuvent être distribuées.

une approche plus sociale qu'économique du territoire. Ainsi, les lieux de distribution n'ont pas été déterminés en raison d'une analyse de marché, mais en définissant des bassins de population de taille similaire.

Enfin, la coopérative porte des valeurs fortes sur la promotion d'un travail de qualité pour ses salariés. Celles-ci reposent notamment sur la volonté de mettre en place un projet autogestionnaire dans lequel toutes les décisions de l'équipe sont partagées. Elles s'appuient également sur une polyvalence poussée, une égalité salariale complète ou encore la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle par le recours au temps partiel choisi.

## 1.2 – « Travail d'organisation » et « utopie concrète »

La question des utopies au travail, comme une alternative au taylorisme-fordisme, a été notamment travaillée dans deux pans de la littérature : celui consacré à la participation et à la démocratie industrielle d'une part et celui consacré au coopérativisme et à l'émancipation d'autre part.

Les approches de la participation sont profondément marquées par l'ambiguïté de cette notion (Bevort, 2013). En effet, en France, en raison des réticences des partenaires sociaux à travailler conjointement l'organisation du travail, la notion a été principalement utilisée à l'initiative du management (Béroud, 2013 ; Borzeix, Charles et Zimmermann, 2015) dans des politiques d'enrichissement des tâches qui participent davantage d'un aménagement du taylorisme que de sa remise en cause (Coutrot, 2018 ; Martin, 1994). Les recherches sur le coopérativisme ont tout d'abord été divisées entre des approches critiques insistant sur l'inexorable dégénérescence des organisations démocratiques (Meister, 1974 ; Michels, 1915) et des approches généralement plus théoriques qu'empiriques mettant en avant le potentiel émancipatoire des coopératives. Depuis le milieu des années 2000, la littérature sur les utopies dans le monde du travail a été renouvelée par des approches résolument empiriques visant notamment à montrer les limites des théories sur la dégénérescence en mettant en avant des organisations qui connaissent des trajectoires toutes autres (Chaves et al., 2005 ; Gand et Segrestin, 2009). Michel Lallement a proposé la notion d'utopie concrète — empruntée à Ernst Bloch — pour décrire cette nouvelle orientation de la sociologie des utopies (Lallement, 2018). Ces travaux, loin de tout angélisme, mettent en avant les apports des organisations mettant au centre la participation des salariés (Schepens, 2015), mais également leurs risques (Charles, 2012), s'attachant à décrire leur fonctionnement au quotidien (Quijoux, 2018).

C'est dans cette approche que se situe cet article. Plus précisément, il s'agit de décrire le travail d'organisation (Dujarier, 2006 ; Terssac, 2003) mené quotidiennement par les membres de la coopérative pour faire utopie. Il repose sur une capacité à assembler dans les situations de travail les différentes facettes du projet d'AlterConso. Par ailleurs, il porte l'ambition d'être démocratique en impliquant l'ensemble des

parties prenantes concernées (Béji-Bécheur, Codello-Guijarro et Pallas, 2016).

## **2. Les relations entre les collègues, l'inclusion des parties prenantes malgré les divergences d'intérêts**

Pour tenir les multiples engagements du projet malgré leurs contradictions potentielles, la coopérative a mis en place des mécanismes de régulation pensés pour être les plus démocratiques possible en impliquant les salariés, les producteurs et les consommateurs. Cette implication ne va néanmoins pas de soi. En effet, le monde coopératif est clivé entre les coopératives de production portées par leurs salariés, les coopératives de consommateurs (Draperi, Jaeger et Bouquet, 2009) et les coopératives d'écoulement<sup>6</sup> (Maignan, 2016). AlterConso a pour objectif de les réunir autour d'un renouvellement des modalités de consommation. La gouvernance de la coopérative se veut une réponse à cet enjeu (cf. encadré 2).

### **Les instances décisionnelles**

#### **Le conseil de coopération :**

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

#### **Les ateliers de réflexion**

Cette instance se réunit une fois par an, généralement en novembre. Il ne s'agit pas d'une instance décisionnelle, mais d'un lieu auquel est convié l'ensemble des coopérateurs, pour réfléchir sur des thèmes de fond qui serviront à faire avancer la coopérative. En général, à l'issue des ateliers de réflexion se détachent de grands thèmes qui constitueront la ou les motions à voter en assemblée générale.

#### **L'assemblée générale :**

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

#### **Les réunions de filières :**

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

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

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

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

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

Dans cette partie, nous nous intéresserons successivement à l'implication des trois familles d'acteurs dans la gouvernance de la coopérative.

### **Le collège des producteurs.**

Pour les producteurs, la création d'AlterConso visait à établir un mode de fonctionnement coopératif reposant sur un engagement de durée, une garantie de quantité et un travail collectif sur la notion de prix juste (Maignan, 2016). Une organisation calendaire est mise en place par les salariés et les producteurs pour permettre à ces derniers d'organiser leurs semences, livraisons et stockage, mais aussi d'être assurés que leurs marchandises seront écoulées. C'est un changement important pour les producteurs qui permet une consolidation de leur modèle économique. Non seulement ils ne sont plus soumis à une fluctuation du prix du marché, les prix étant décidés entre pairs, avec les consommateurs et les salariés, mais ils ont aussi l'assurance d'écouler leurs produits. Aussi, pour des raisons légales relatives à la vente directe, et dans un souci de renforcement du lien ville – campagne, les producteurs s'engagent dans le fonctionnement de la coopérative en participant aux distributions.

Pour les producteurs, AlterConso constitue un canal d'écoulement qui leur garantit une stabilité difficilement atteignable par ailleurs. Beaucoup admettent également que ce mode de distribution est en conformité avec leurs valeurs. Certains expriment ainsi que ce mode de fonctionnement – au-delà de ses avantages – transforme le sens de leur activité. Néanmoins, certains pointent du doigt la participation aux distributions comme une charge. Si une majorité de producteurs sont reconnaissants vis-à-vis de la coopérative de ces apports, tous les producteurs de la coopérative ne sont pas entrés dans ce mode de fonctionnement coopératif. Une minorité d'entre eux se cantonnent ainsi à un rôle de fournisseurs au sein de la coopérative. Dans les instances, ce collège est généralement représenté par une minorité très engagée. Les producteurs sont néanmoins, plus que les autres collèges, investis dans les réunions de filières dont les enjeux les touchent directement. La question de l'entrée de nouveaux producteurs est notamment un enjeu fort.

### **2.1 - Le collège des consommateurs.**

Le collège des consommateurs est le plus fourni de la coopérative avec environ 800 membres. Sa taille a été le déclencheur de la création d'une association pour les représenter au sein de la coopérative. Dans la coopérative, c'est l'association qui dispose de 30 % des décisions.

### Les catégories sociales engagées à AlterConso

La coopérative dispose de peu d'informations sur les origines sociales des acteurs qu'elle rassemble malgré la volonté affichée dès son origine d'œuvrer à l'accessibilité d'une alimentation de qualité pour tous. Les lieux de distribution ont été pensés sur un critère de « poches de population » et non dans une logique d'étude de marché. Des distributions se font ainsi dans des quartiers populaires (Vaulx-en-Velin, Vénissieux, Bron, Rillieux-la-Pape, etc.). Par ailleurs, les frais payés par les consommateurs varient selon une logique de solidarité. Les bénéficiaires des minimas sociaux ou de l'Allocation Adulte Handicapé ne paient pas de frais de fonctionnement. Les personnes non imposables, les chômeurs, ou les étudiants de moins de 26 ans bénéficient de 10 % de frais de fonctionnement. Les autres paient 20 %. Le profil du consommateur type donne une image assez élitiste de la coopérative : entre 30 et 45 ans (plus de 50 %), ayant un statut de cadre (45,5 %) et un diplôme supérieur équivalent à bac + 4 et plus (plus de 50 %). L'accès aux paniers d'AlterConso reste difficile pour les populations en difficulté. Si le nombre d'adhérents les plus précaires augmente, ces derniers restent globalement minoritaires. Entre 2011 et 2018, le pourcentage des adhérents qui ne paient pas de frais de fonctionnement est passé de 2 % à 4,5 % du nombre total d'adhérents. Sur la même période, le nombre d'adhérents payant 10 % de frais de fonctionnement a augmenté et est passé de 32 % à 34,5 %. La part de ces adhérents plus précaires varie fortement en fonction du lieu de distribution, confirmant l'importance d'un ancrage territorial élargi.

De manière générale, la participation des consommateurs reste assez faible dans les instances de la coopérative. Ainsi, lors des événements que les salariés de la coopérative organisent (Ateliers de réflexion, Assemblées générales...), la participation des consommateurs plafonne généralement à 10 % des effectifs. En effet, pour les consommateurs, AlterConso représente avant tout un mode d'approvisionnement de produits agricoles et de l'agriculture locale. Pour beaucoup, être adhérent d'une coopérative est déjà, en soi, un acte militant.

Il serait néanmoins trompeur de penser que les consommateurs se désintéressent du mode de fonctionnement démocratique. Certains consommateurs expliquent leur manque de participation dans les instances comme une forme de confiance vis-à-vis des personnes engagées à qui ils délèguent ce travail démocratique. Par ailleurs, ce moindre engagement n'est pas toujours la règle : lors de certains événements marquants de la vie de la coopérative (le passage du statut d'association à celui de SCIC, le passage vers le bio intégral, etc.), les consommateurs ont su se mobiliser en grand nombre.

## 2.2 - Le collègue des salariés

Certains salariés font part de leur impression d'avoir une place trop centrale dans la coopérative. Pour un salarié, « on provoque les réunions de filières, on provoque une réunion générale producteur, on provoque les assemblées générales, on provoque les ateliers. Et, du coup, on convoque tout le monde. Et convoquer tout le monde, cela devient un truc pas du tout co-construit ».



Ainsi, un autre salarié nous dira : « Nous, on préférerait réduire la voilure sur nos propres décisions ».

Cette situation est vécue comme d'autant plus problématique qu'elle est renforcée par une asymétrie de moyens entre les collègues (temps, espace de discussion, information, outils, etc.). Alors que les salariés disposent de temps rémunéré pour traiter ces questions (ce qui n'exclut pas qu'une partie soit réalisée en bénévolat), l'implication des autres collègues se fait sur des temps supplémentaires à leur propre travail. De par leur implication dans le fonctionnement quotidien de la coopérative, les salariés disposent par ailleurs de beaucoup plus d'informations malgré les efforts faits pour favoriser une grande transparence concernant les modes de fonctionnement.

La réalisation des ambitions démocratiques de la coopérative passe donc par un important effort d'autocensure des salariés. Cette situation peut paradoxalement rendre difficile l'expression de leurs propres enjeux par crainte d'imposer leurs décisions aux autres collègues. Ainsi, une décision d'augmenter leur salaire ne sera finalement mise en œuvre que deux ans après avoir été votée en assemblée générale. De plus, en cas d'absence de représentant d'un collègue, les salariés endossent généralement un rôle de porte-parole. Ainsi, pour un salarié, « on a souvent un rôle entre les deux, comme il n'y a pas assez de consommateurs pour représenter, on prend le rôle de modérateur, notamment sur la pondération des prix ». La délégation du travail d'organisation démocratique de certains membres de la coopérative vers les salariés se traduit donc paradoxalement à la fois par un renforcement de l'asymétrie des relations de pouvoir en leur faveur, mais aussi par une difficulté de leur part à faire valoir leurs enjeux propres.

### **2.3 - Le délicat travail d'organisation démocratique dans les réunions de filières**

Les réunions de filières sont un bon exemple de la manière dont se joue ce travail d'organisation démocratique. La création de ces réunions visait à prendre des décisions (fixation des prix des produits, entrée de nouveaux producteurs au sein de la coopérative, etc.) au plus près des exploitations pour mieux prendre en compte leurs enjeux. Cependant, les consommateurs ont du mal à participer à ces réunions qui se déroulent généralement en journée. Elles réunissent deux fois par an l'ensemble des producteurs de la filière, un ou deux salariés référents, et lorsque cela est possible pour eux un représentant des consommateurs. En cas d'absence de ces derniers, ce sont les salariés qui doivent porter les enjeux liés à l'augmentation de la diversité des produits et la limitation de l'augmentation des prix qui sont des sujets susceptibles de générer des conflits avec les producteurs. Pour un salarié, aujourd'hui, « les filières, c'est là que des décisions pas collectives peuvent être prises qui impactent toute la coopérative ».

L'entrée de nouveaux producteurs dans la coopérative est un enjeu particulièrement important. Cette décision met en balance d'un côté l'ambition de faciliter l'accès à des produits de qualité et, de l'autre, celle de fournir un revenu stable et décent aux producteurs. Une régulation auto-

nome s'opère alors pour déterminer la pertinence d'intégrer ou non un nouveau producteur, avec les conséquences qui en découlent. Soit la filière décide qu'il n'est pas nécessaire d'intégrer de nouveaux producteurs, avec le risque qu'il n'y ait plus de produits disponibles en fin de saison ou que les consommateurs soient déçus du manque de diversité des produits, soit un nouveau paysan sera intégré au groupe et il faut alors partager le chiffre d'affaires de la filière. Les discussions sur ce sujet se font généralement dans un esprit de collaboration entre les collègues dans la mesure où une mauvaise régulation peut mettre en péril la filière en particulier et la coopérative en général. Bien que les filières aient été pensées à leur création comme étant souveraines sur leurs sujets, le conseil de coopération a fait acte d'ingérence une fois, estimant que la décision de la filière fruit représentait un risque pour les volumes sur une saison, et a demandé de recruter d'autres producteurs. Les filières sont souveraines sur les enjeux qui n'ont d'influence que sur les producteurs, il est néanmoins difficile de juger en amont de ce qui aura ou non un impact avec des interprétations qui peuvent différer fortement selon les acteurs.

Le travail démocratique au sein de la coopérative repose donc de manière quotidienne sur une autorégulation des membres de la coopérative à qui l'on demande de mettre en balance les différents aspects du projet, certains rencontrant, ou au contraire s'opposant, à leurs intérêts propres. L'expérience montre néanmoins que cette autorégulation n'est parfois pas suffisante ce qui a conduit le conseil de coopérative à poser une limite à la souveraineté des filières. Au-delà des instances créées et de leurs règles de fonctionnement, les membres de la coopérative exercent donc une vigilance pour s'assurer de l'absence de dérive. In fine, la répartition de la charge de ce travail démocratique (Charles, 2012) reste assez inégalement répartie au sein de la coopérative. La coopérative relève du niveau de la participation volontariste pour son fonctionnement quotidien (Draperi, Jaeger et Bouquet, 2009) au sens où elle est en grande partie suscitée et animée par les salariés. Si les producteurs sont très présents dans les réunions de filières, dans les autres instances, les consommateurs, eux sont bien souvent, au mieux, représentés par une minorité engagée. Les décisions qui touchent plus particulièrement les collègues (réunion de filières pour les producteurs, décision d'assemblée générale sur le passage en coopérative ou au bio pour les consommateurs) permettent ainsi de montrer l'intérêt du système coopératif même s'il n'est pas toujours mobilisé au quotidien (Gand et Segrestin, 2009).

### **3. Place du travail des salariés : émancipation par, ou vis-à-vis du travail ?**

Ce travail d'organisation démocratique, les salariés visent également à le faire vivre au sein de leur collectif. Cela se traduit tout d'abord par un principe de stricte égalité au sein de l'équipe. Les salaires sont identiques, quelle que soit l'ancienneté des salariés. Enfin, le projet prévoyait qu'il n'y ait pas de division des tâches pour ne pas créer d'asymétrie liée à une expertise plus ou moins forte sur un sujet particulier. Par ailleurs, les salariés ont eu, dès l'origine du projet, une volonté de trouver un équilibre entre

l'émancipation vis-à-vis du travail et par le travail. Une réflexion a été menée sur la place du travail avec une volonté de laisser du temps libre aux salariés (Michalon, Mylondo et Robin, 2013). Tous les salariés sont donc à temps partiel, aujourd'hui 30 heures par semaine. Enfin, un accent fort a été développé progressivement sur la contribution à un bien commun en recourant à des technologies libres.

### 3.1 - L'émancipation : entre polyvalence et efficacité

Ces principes ne sont, là aussi, pas toujours faciles à faire cohabiter concrètement. Ainsi, le principe de polyvalence a été progressivement assoupli en raison des critiques émanant des deux autres collègues sur les pertes d'information générées par cette organisation qui, en refusant toute forme de verticalité, diluait les responsabilités. Petit à petit, ont ainsi été introduites des différenciations de tâches entre salariés : responsabilité de pôle d'activité (cogérance, comptabilité, planification, communication, maintenance, etc.), de filière (fruits, légumes, produits laitiers, viandes, etc.) ou encore selon les lieux de distribution. Un salarié nous dira ainsi : « pendant longtemps, on nous reprochait d'être trop complexes et pas visibles, mais les filières et les pôles ont permis de clarifier tout cela ». Cette évolution ne s'est pas faite sans difficulté. Elle a occasionné un conflit important au sein de l'équipe qui a mené in fine au départ d'un des fondateurs.

La recherche d'égalité entre les salariés se manifeste également dans le fonctionnement collectif. Toutes les décisions impactant l'équipe salariée (mais pas le reste de la coopérative) sont prises lors des réunions hebdomadaires. Ces réunions jouent un rôle central : une grande majorité des informations et des décisions y transitent. Là encore, la déclaration du principe d'égalité ne se traduit pas par la même capacité pour chacun d'influencer les décisions. Les salariés rencontrés insistent ainsi tous sur le fait qu'il est extrêmement difficile de prendre part au débat pour les nouveaux arrivants. Mais les difficultés perdurent également parfois au-delà de cette situation. Les salariés portent également différemment les principes de la coopérative et les équilibres sont parfois difficiles à trouver. Ainsi, un autre salarié nous dira « chacun a des choses sur lesquels il ne transige pas et c'est pour chacun des choses différentes ». Pour un autre salarié, « il y a des personnalités un peu fortes, un peu dures aussi, donc c'est pas facile de trouver sa place. Si quelqu'un ne se sent pas la capacité d'amener ce qui va pas, il reste tout seul avec son truc ».

Cette capacité à participer dans les réunions est une compétence qui n'est pas également partagée comme le souligne cet autre salarié : « au départ, j'étais assez silencieux et il m'a fallu au moins 8 mois pour prendre mes aises et parler [...]. J'ai appris plein de choses, prendre la parole, arriver à débattre, accepter que ses idées puissent être rediscutées pour construire quelque chose collectivement ». Signe de la vitalité du débat démocratique interne et de la volonté d'aller plus loin qu'un « consensus mou », il n'en reste pas moins que ces échanges peuvent être difficiles à vivre. Néanmoins, au fil du temps, les salariés identifient les points de blocage des

uns et des autres, les anticipent, ce qui permet de limiter ces situations et d'arriver plus facilement à construire des compromis. Cet état des choses fait fréquemment l'objet d'un travail au sein de l'équipe qui s'est progressivement dotée d'outils pour permettre à tous de participer : nomination en début de réunion d'une personne chargée de prendre les tours de parole, d'un scribe et d'un gardien du temps, création d'un document partagé pour constituer l'ordre du jour, mandat donné à des groupes pour la préparation des sujets en amont des réunions, etc. Récemment, les membres de la coopérative ont également entériné le fait de se former collectivement aux principes de la communication non violente.

### **3.2 - L'émancipation : entre temps partiel choisi et auto-intensification du travail**

Au-delà des questions de polyvalence et d'égalité dans la prise de décision, c'est également la capacité de faire tenir ensemble un fort engagement dans le travail et la volonté de « ne pas perdre sa vie à la gagner » qui est souvent difficile à tenir. En effet, la charge de travail est importante et en constante augmentation de par la forte vitalité de la coopérative et avec le développement de nouveaux projets dans des domaines très divers. De par la volonté des salariés de rester dans une logique de travail à temps partiel et comme les moyens rendent difficiles de nouvelles embauches, les seules variables d'ajustement sont l'organisation et le rythme de travail. Se produit alors une forme d'auto-intensification et d'auto-rationalisation du travail, l'équipe travaillant régulièrement sur son organisation afin de gagner du temps sur les tâches les plus ingrates liées à la logistique notamment. Ce processus est choisi puisqu'il permet de libérer du temps pour des tâches jugées plus intéressantes. Il est alors bien vécu par la majorité des salariés. Il a permis de générer des gains importants de temps au détriment du rythme général de travail. Il subsiste ainsi aujourd'hui peu de tâches légères (en charge et en temps) qui permettraient de décompresser. Par ailleurs, les tâches logistiques impliquent des ports de charges importantes avec des équipements manuels (rampes de chargement, diables...), mais parfois également sans. Les situations de manutention sont ainsi relativement peu équipées. Elles génèrent alors un phénomène d'usure – dont les salariés commencent à ressentir les effets avec des apparitions de troubles musculo-squelettiques – d'autant plus fort que ces tâches s'effectuent sous contrainte de temps.

L'équipe salariée a été fortement marquée en 2015 par un arrêt de travail d'un des salariés pour « burn-out ». Il s'agissait d'un salarié arrivé depuis moins d'un an qui a connu d'importantes difficultés à trouver sa place au sein de la coopérative. Par ailleurs, ce salarié était le seul à être opposé à cette recherche d'efficacité visant à réduire le temps de travail. Cette situation était alors très mal vécue par le salarié. Comme le dit un salarié, « on peut s'épuiser à récupérer une voix dissonante ou à faire entendre sa voix dans un collectif qui n'est pas acquis à ta cause ». Une forme de distance s'est ainsi progressivement installée entre ce salarié et le reste de l'équipe avec une difficulté à trouver des compromis.

Suite à cet arrêt, l'équipe a conduit un processus d'accompagnement en binôme de ce salarié pour lui permettre de surmonter ses difficultés dans le métier. Progressivement, il a également réussi à affirmer son point de vue en réunion — même s'il reste minoritaire — et la situation semble apaisée au moment de nos observations. Néanmoins, une différence de point de vue subsiste suscitant une forme de décalage entre ce salarié et le reste de l'équipe.

### **3.3 - Emancipation : entre maîtrise et complexité des outils technologiques utilisés**

Le modèle, bien que mûrement réfléchi, est devenu très complexe et la nécessité de trouver des solutions organisationnelles efficaces s'est rapidement fait sentir. La coopérative s'est alors dotée d'outils « fabriqués maison », reposant sur les compétences informatiques de certains salariés. Une dizaine de tableurs ont vu le jour. Avec une forte interdépendance, ces fichiers sont vite devenus indispensables. La complexité de l'organisation interne les rendant de plus de plus complets, ces fichiers sont aussi devenus très fragiles. Les compétences internes n'étant pas extensibles sans formation, et souvent limitées à une ou deux personnes, ces outils ont été vite considérés comme un point critique de l'organisation. De plus, la réparation de ces fichiers demandait parfois un temps non négligeable aux salariés compétents sur le sujet. Malgré tout, la quasi-totalité de ces tableurs a été maintenue sur le temps salarié ou bénévole pendant un certain nombre d'années.

Au fil du temps, avec la croissance du nombre de consommateurs, les compétences auxquelles la coopérative pouvait faire appel se sont également développées. La coopérative, à partir de 2010, a trouvé au sein de ses consommateurs un informaticien capable de développer une base de données pour gérer l'ensemble des adhérents, de leur lieu de distribution, de leur abonnement, de leurs vacances... Cette base de données fabriquée sur mesure a permis d'avoir une plus grande rigueur dans le suivi et la gestion des adhérents de la coopérative.

Les outils de commande aux producteurs sont restés des tableurs « maison ». La coopérative s'interroge depuis 2016 sur la simplification de ses outils. Ainsi, un partenariat s'est engagé avec une autre coopérative qui a pour objet de développer un système d'information capable de faciliter les échanges entre producteurs, salariés et consommateurs.

Un autre exemple est l'achat par des adhérents, lors des distributions, de produits d'épicerie et de colis de viande. L'achat se fait grâce à un système de « fiches épicerie » permettant d'inclure les frais de fonctionnement différenciés au paiement. Ainsi, chaque adhérent possède une fiche personnelle qu'il peut créditer à sa guise, chaque achat étant débité au fur et à mesure. Ces fiches d'épicerie sont informatisées depuis janvier 2019, sécurisant ainsi les paiements et réduisant drastiquement les risques d'erreurs de saisie et de relevé. Mais l'économie la plus importante porte sur le

temps de traitement des données en aval des paiements. Pour différencier le paiement des produits aux producteurs et le paiement du fonctionnement de la coopérative, un temps de travail salarié de 12 h par trimestre y était consacré. Grâce à cet outil spécifique d'informatisation des fiches épicerie, cette tâche est devenue quasiment entièrement automatisée.

Ces passages d'outils « maison » à des outils plus aboutis ont engendré quelques changements. Dans un premier temps, ces externalisations de fabrication des outils de gestion de la coopérative ont permis d'améliorer la rigueur d'accomplissement de certaines tâches, de faire baisser des erreurs possibles grâce à une autonomisation des flux d'information, de sécuriser toutes les données en les agrégeant sur un serveur dédié et de rendre plus fiable les outils sur le long terme, car peu ou pas modifiables par les utilisateurs. D'un point de vue salarié, ces outils ont aussi permis d'enlever des temps de travail peu ou pas valorisant pour les remplacer par des temps de travail plus gratifiant ou simplement par une baisse du temps de travail. Si les outils « maison » (tableur pour la plupart) avaient un certain nombre d'inconvénients (durabilité, fragilité, issue de logiciels propriétaires...), ils avaient l'avantage d'être compris dans leur élaboration et donc avaient une possibilité d'évolution, de réparation et de maintenance de la part de certains salariés. Bien que tous les outils dont se dote la coopérative soient sous licence libre, open source et commentés, les compétences nécessaires à l'évolution de ces logiciels ne sont pas ou peu représentées au sein des salariés. Dès lors, les salariés ont perdu des degrés d'autonomie de maintenance et d'amélioration interne de ces outils. Par ailleurs, le développement de ces outils plus automatisés fait craindre à certains salariés une déshumanisation des relations avec les autres collègues en introduisant des interfaces techniques entre les personnes. Toutes les avancées sur ce sujet sont donc longuement discutées en réunion d'équipe pour peser les avantages et les inconvénients puis dans le conseil de coopération lorsque cela impacte les autres collègues.

## Conclusion

AlterConso se pense comme une utopie au sens où elle se veut exemplaire dans l'ensemble des domaines sur lesquels elle intervient. Les principes que la coopérative porte ne vont pas sans s'opposer parfois. Pour résoudre les problèmes au quotidien entre ces principes au sein de la coopérative, un important travail d'organisation est conduit. Ce travail a comme caractéristique de se vouloir démocratique et égalitaire, ce qui se traduit notamment dans le poids donné à chacun au sein des différentes instances de la coopérative. Néanmoins, les collègues — de par les moyens à leur disposition et leur implication — ne jouent pas le même rôle dans ce processus. Le risque que les intérêts de certains prévalent sur l'intérêt collectif peuvent voir le jour.

Les équilibres sont instables et leur respect repose sur une vigilance des acteurs au jour le jour. Une importante délégation de ce travail est notamment réalisée par le collègue des consommateurs et, dans une moindre mesure, celui des producteurs envers les salariés.

Dans ce contexte, la question de l'émancipation se joue alors conjointement, dans l'activité de travail et hors de celle-ci, même si là encore ces deux ambitions peuvent entrer en contradiction. Tout d'abord, la coopérative allie différentes formes de travail. Les trois collèges sont en effet susceptibles d'accomplir pour la coopérative du travail salarié, en tant qu'indépendant ou que bénévole. Dans le travail salarié sont également portées des valeurs visant à limiter l'existence de lien de subordination. Par ailleurs, une importante réflexion est conduite autour de la volonté de mieux équilibrer vie privée et vie professionnelle. Ces domaines n'échappent néanmoins pas à la question de la définition des arbitrages avec les autres principes portés par la coopérative et à une forme de confrontation avec le réel notamment autour de la nécessité d'assurer la pérennité et l'indépendance économique de la structure.

C'est ainsi un véritable travail de concrétisation de l'utopie qui se déploie. Il passe par une forte réflexivité sur les pratiques et la mise en place d'une délibération et un processus de décision collectif, des incitations à faire valoir les intérêts collectifs, mais également le souci constant de prendre en compte et d'équilibrer les rapports de pouvoir. Ce qui caractérise la coopérative est moins le fait de porter dogmatiquement des principes que celui de faire vivre un processus démocratique visant à travailler les écarts existants entre principes et pratiques pour essayer de les réduire. Comme toute forme de participation (Charles, 2012), ce travail n'est pas sans créer une charge. Or, en raison de son ambition de réaliser un travail démocratique permanent, les membres de la coopérative acceptent difficilement de rentrer dans des formes de routinisation qui constituent pourtant un moyen effectif de diminuer cette charge. Si les salariés portent une forte volonté de rationaliser leurs modes de fonctionnement pour travailler moins, ce processus prend davantage la forme d'une complexification que d'une simplification des procédures afin notamment de respecter les équilibres entre les différents principes portés. La coopérative se caractérise par ailleurs par la multitude de projets qui ont pour certains du mal à se concrétiser faute de temps, de moyens ou de hiérarchisation des priorités.

- Béji-Bécheur A., Codello-Guijarro P., Pallas V. (2016), « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétaire », in *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 11, 2, p. 24-35.
- Bérout S. (2013), « Perspectives critiques sur la participation dans le monde du travail : éléments de repérage et de discussion », in *Participations*, 5, 1, p. 5-32.
- Bevort A. (2013), « De Taylor au néo-management : quelle participation des salariés ? », *Participations*, 5, 1, p. 33-51.
- Borzeix A., Charles J., Zimmermann B. (2015), « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat », *Sociologie du travail*, p. 1-19.
- Charles J., 2012, « Les charges de la participation », *Sociologies*, [en ligne].
- Chaves R., Monzón J., Sajardo-Moreno A., Archambault É. (2005), « Recherche universitaire et économie sociale en Espagne », *RECMA*, N° 298, 4, p. 40-55.
- Coutrot T. (2018), *Libérer le travail : pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Paris, Seuil.
- Drapéri J.-F., Jaeger M., Bouquet B. (2009), *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Paris, Dunod.
- Dujarier M.-A. (2006), « La division sociale du travail d'organisation dans les services », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 1, 1, p. 129-136.
- Gand S., Segrestin B. (2009), « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques » », *Entreprises et histoire*, n° 57, 4, p. 126-140.
- Lallement M. (2018), *L'âge du faire : hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil.
- Maignan M. (2016), *La construction d'un prix juste au sein d'un système agro-alimentaire alternatif : le cas de la société coopérative d'intérêt collectif AlterConso*, thesis, Theses.fr.
- Martin D. (1994), *Démocratie industrielle : la participation directe dans les entreprises*, Paris, PUF.
- Meister A. (1974), *La Participation dans les associations*, Paris, Éditions ouvrières.
- Michalon S., Mylondo B., Robin L. (2013), *Non au temps plein subi ! Plaidoyer pour un droit au temps libéré*, Éditions du Croquant.
- Michels R. (1915), *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*, Hearst's International Library Company.
- Quijoux M. (2018), *Adieux au patronat: lutte et gestion ouvrières dans une usine reprise en coopérative*, Vulaines sur Seine, Éditions du Croquant.
- Terzacc G. de (2003), *Travail d'organisation et travail de régulation*, Paris, La Découverte.
- Schepens F. (2015), « Participer pour rendre le travail possible. Les "staffs" en unités de soins palliatifs », in *Sociologie du travail*, 57, Vol. 57-n° 1, p. 39-60.